

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN GERENCIAL Y SU INCIDENCIA
EN EL PROCESO DE ATENCIÓN A LA NIÑEZ DEL ORFELINATO
SAN JOSÉ DE MALAMBO, DISTRITO DE ARRAIJÁN

POR: ALBINA ST. ROSE CEREZO

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA EN
GERENCIA DEL BIENESTAR SOCIAL

HOJA DE APROBACIÓN

Tesis titulada.

La función de planeación gerencial y su incidencia en el proceso de atención a la niñez del Orfelinato San José de Malambo, distrito de Arraiján

Jurado Calificador

5 NOV 2001

del autor

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mi madre Constanca Cerezo, por haber sido la persona que en todo momento estuvo acompañándome y motivándome para que dedicara todos mis esfuerzo a la terminación de este proyecto.

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a todas aquellas personas que de alguna manera me apoyaron, ofreciendo su tiempo y asesoría en un tema de investigación que es totalmente nuevo en el área de la niñez.

ÍNDICE GENERAL

	Páginas
TÍTULO	i
APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
RESÚMEN	xviii
INTRODUCCIÓN	xix

CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Presentación del problema	2
1.1.2 Objetivo general	3
1.1.3 Objetivos específicos	3
1.1.4 Justificación de la investigación	4
1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	5
1.2.1 Descriptivo	5
1.3 SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4 VARIABLES	6
1.5 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	8

CAPÍTULO II
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PARTICIPACIÓN
DE LA INSTITUCIÓN EN LA PROBLEMÁTICA DE LA NIÑEZ Y
ADOLESCENCIA A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

2.1	ELEMENTOS DE CONSIDERACIÓN EN LA ETAPA DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN	10
2.1.1	Situación del entorno	10
2.1.2	Antecedentes históricos	11
2.2	FUNCIONAMIENTO Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA	16
2.2.1	Diseño organizacional de interés social	17
2.2.2	Diseño organizacional de interés económico	19
2.2.3	Diseño organizacional de interés político	20
2.2.4	Función de los organigramas	21
2.3	PROCESO DE CAMBIO	28
2.3.1	Necesidad de cambio	28
2.3.2	Fuentes de resistencia al cambio	29
2.3.3	Cultura organizacional	33
2.3.4	Programa de apoyo al cambio	45
2.4	PROYECCIÓN COMUNITARIA	50
2.4.1	Perfil de la organización	50
2.4.2	Proceso de urbanización	51
2.4.3	Servicios de atención	53

**CAPÍTULO III
EL BIENESTAR SOCIAL Y LAS POLÍTICAS
SOCIALES DEL ESTADO**

3.1	LA FUNCIÓN DEL ESTADO	58
3.1.1	La crisis de los años 80	58
3.1.2	Período de ajuste estructural	59
3.1.3	La nueva reforma del estado	60
3.2	APORTE DE LA ORGANIZACIÓN EN EL DESARROLLO HUMANO DE LA POBLACIÓN	61
3.2.1	Situación socio educativa de las estudiantes atendidas en la Escuela San José de Malambo.	61
3.2.2	Propuesta educativa para niñas y jóvenes con baja escolaridad y sobre la edad en condición de riesgo social.	67
3.3	IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL Y BIENESTAR SOCIAL EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL	68
3.3.1	Enfoque de atención	68
3.3.2	Plan de atención de la política social	69
3.3.3	Aspectos generales del bienestar social	73
3.4	TIPOLOGÍA DE MODELOS DE BIENESTAR SOCIAL	78
3.4.1	Modelo asistencial	78
3.4.2	Modelo asegurativo	80
3.4.3	Modelo de seguridad social	81
3.4.4	Modelo cooperativo	81

	Páginas
3 5 LINEAMIENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES QUE PROTEGEN A LA NIÑEZ	82
3.5.1 Código de la familia	82
3.5.2 Ley orgánica de educación	89
3.5.3 Intervención de organismos, leyes especiales y comités	90
3.5.4 Convenio sobre la prohibición y eliminación inmediata de las peores formas de trabajo infantil	92
3.5.5 Convención sobre los derechos del niño	93
 CAPÍTULO IV LA GERENCIA DEL BIENESTAR SOCIAL 	
4 1 EL NUEVO ENFOQUE GERENCIAL DE LOS 90	98
4.1.1 La cultura de excelencia	98
4.1.2 Los estilos gerenciales	98
4.1.3 La reestructuración de la organización	100
4.1.4 Avances tecnológicos	101
4.1.5 Mejoramiento de las capacidades	102
4.1.6 Los equipos autoadministrados	102
4.1.7 Desempeño de la responsabilidad	103
4.1.8 Delegación de la autoridad	104
4.2 DEFINICIÓN DE LA GERENCIA EMPRESARIAL Y SOCIAL	104
4.3 EL PAPEL DEL GERENTE EN BIENESTAR SOCIAL	105
4.3.1 La toma de decisión	106

ÍNDICE DE CUADROS

	Título del cuadro	Página
Nº 1	Situaciones del entorno.	10
Nº 2	Causa de abandono escolar de los estudiantes de primaria, del sector de Panamá Oeste durante el período 1998.	63
Nº 3	Tipología de modelos de bienestar social.	79
Nº 4	Percepción que tienen las encuestadas de la calidad de atención de la niñez interna en el Orfelinato San José de Malambo del Distrito de Arraiján Año: 1999.	119
Nº 5	Distribución de las encuestas por Satisfacción del trabajo que se realiza en el Orfelinato San José de Malambo, por escolaridad. Año: 1999.	121
Nº 6	Distribución de las encuestadas según aspectos que pudieran favorecer o afectar la atención de la niñez interna en el Orfelinato San José de Malambo del Distrito de Arraiján. Año: 1999	123
Nº 7	Distribución de las encuestadas según conocimiento que tienen en temas específicos para la atención de la niñez interna en el Orfelinato San José de Malambo del Distrito de Arraiján. Año: 1999	126
Nº 8	Distribución de las encuestadas de acuerdo a lo que sienten o perciben en la atención de la niñez interna en el Orfelinato San José de Malambo del Distrito de Arraiján. Año: 1999	129
Nº 9	Distribución de las encuestadas respecto a la persona de quien reciben más información para la atención de las internas en el Orfelinato San José de Malambo. Año: 1999	132

	Título del cuadro	Página
Nº 10	Percepción que tienen las encuestadas de los cambios que efectúan en el Orfelinato San José de Malambo Distrito de Arraiján. Año. 1999	134
Nº 11	Opinión respecto a que si consideran sus sugerencias sobre el desarrollo de planes y programas en el Orfelinato San José de Malambo del Distrito de Arraiján. Año: 1999	136
Nº 12	Opinión respecto a que si consideran que existe coordinación entre el Orfelinato y la Escuela en relación a los planes y programas en el Orfelinato San José de Malambo del Distrito de Arraiján: Año 1999.	138
Nº 13	Opinión respecto a que si consideran que las reglas que regulan el comportamiento del personal contribuye en la formación de la niñez interna en el Orfelinato San José de Malambo. Año: 1999	140

ÍNDICE DE FIGURAS

	Título de la figura	Página
Nº 1	Organigrama del Orfelinato San José de Malambo.	23
Nº 2	Proceso de cambio.	28
Nº 3	Proyección comunitaria	50
Nº 4	Arbol de Causas y efectos (situación social y educativa de las estudiantes de la escuela San José de Malambo).	66
Nº 5	Calidad de atención de la niñez interna en el Orfelinato San José de Malambo del Distrito de Arraiján.	120
Nº 6	Nivel de escolaridad y grado de satisfacción del personal encuestado en el Orfelinato San José de Malambo Distrito de Arraiján.	122
Nº 7	Aspectos que pudieran favorecer o afectar la atención de la niñez interna en el Orfelinato San José de Malambo del distrito de Arraiján.	124
Nº 8	Aspectos que conoce el personal que brinda la atención de la niñez interna en el Orfelinato San José de Malambo. del distrito de Arraiján	127
Nº 9	Sensaciones o sentimientos que percibe el personal encuestado durante su permanencia en el Orfelinato San José de Malambo del Distrito de Arraiján.	130
Nº 10	Persona de quien perciben más información para la atención de las internas en el Orfelinato San José de Malambo del Distrito de Arraiján.	133
Nº 11	Opinión respecto a que si los cambios que se efectúan en el Orfelinato afectan el trabajo que se realiza	135

	Título de la figura	Página
Nº 12	Distribución de las encuestadas a que si se consideran sus sugerencias sobre el desarrollo de planes y programas en el Orfelinato San José de Malambo del Distrito de Arraiján.	137
Nº 13	Distribución de las encuestadas respecto a que si consideran que existe coordinación entre el Orfelinato y la Escuela en relación a los planes y programas de formación.	139
Nº 14	Opinión de las encuestadas respecto a que si las reglas que regulan el comportamiento del personal contribuyen en la formación de la niñez interna.	141
Nº 15	Modelo de planeación estratégica aplicada	142

RESUMEN

En el presente estudio se utilizó la investigación de tipo descriptiva, la cual presenta los hechos de una realidad concreta en una organización de atención a la niñez, y que viene siendo un primer intento en el área gerencial para ofrecer un trabajo con recomendaciones precisas y confiables.

También se hace un aporte a la organización al presentar una serie de informaciones que son útiles en el área de la gerencia del bienestar social, porque son elementos que ayudan al gerente a entender y tener conocimiento de la estructura organizacional y del manejo del personal.

El supuesto de investigación fue planteado con base en el manejo inadecuado de la información sobre los componentes de la planeación gerencial y en los resultados obtenidos se observó un porcentaje significativo de encuestadas que poseen poco conocimiento acerca de estos componentes.

Es importante que el gerente considere en la elaboración de su trabajo los componentes de la planeación, porque estos forman parte de una de las funciones gerenciales que debe seguir toda persona encargada de dirigir cualquier tipo de organización.

SUMMARY

In the present study, a descriptive research style was used, which portrays facts of an existent reality in an organization of childhood care and that becomes a first attempt in the management area that offer a role with precise and reliable recommendations.

A contribution is also made to the organization when presenting a series of reports that are useful in the social management area, since these elements help managers to understand and to have knowledge of the organizational structure and human resources management.

The research supposition was outlined based on the inadequate handling of information on the components of planning management and in the obtained results, it was found that a noteworthy percentage of the interviewed that have a slight knowledge of these components.

It is important that the manager takes into account when elaborating his work planning, the components because these are parts of one of management performance that all persons directing personnel in different types of organizations should follow.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es un primer esfuerzo que se realiza en el campo de la niñez del Orfelinato San José de Malambo en el nivel de la gerencia. Su propósito es el de analizar la importancia que tiene la planeación en el desempeño de las funciones del personal que está a cargo de la atención de las niñas/ños.

La metodología de investigación y la formulación del problema se hace a través de la descripción de los hechos y analizando las variables para demostrar si existe un manejo inadecuado de la información sobre la función de planeación gerencial.

La estructura organizacional y la participación de la institución en la problemática de la niñez y adolescencia a nivel nacional e internacional, hace mención de algunos elementos básicos que debe considerar el gerente antes de elaborar programas y proyectos.

Existen señalamientos del tipo de atención que ofrece la institución y un análisis de la vida comunitaria de personas que en un momento dado podrían hacer uso de los servicios del Orfelinato San José de Malambo. Estas personas reúnen las características, las condiciones y el perfil de las familias que se atienden en este lugar.

Otro elemento de análisis son los lineamientos nacionales e internacionales que contribuyen en la protección de la niñez. Estos lineamientos tienen relación con las políticas que el Estado diseña a favor del bienestar de la niñez.

De igual manera se recopilan aportes de la organización en el desarrollo humano, así como una síntesis de como las políticas sociales y de bienestar social son implementados en este tipo de instituciones.

La gerencia del bienestar social brinda un enfoque de los años 90 y hace intentos, por primera vez en este estudio, de elaborar una definición que contemple aspectos fundamentales de la gerencia del bienestar social.

Hay referencias al papel que deben asumir los gerentes tanto con el nivel empresarial como en el nivel social. Esto radica principalmente en

que el gerente debe contar con suficientes conocimientos y destrezas que lo lleven a ofrecer calidad y eficiencia en el trabajo

En la función de planeación gerencial en el proceso de atención a la niñez interna en el Orfelinato, se analiza sobre la interpretación de datos en relación con sus componentes, para poder efectuar recomendaciones efectivas sobre la base de una realidad institucional concreta

CAPÍTULO I
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Presentación del problema

En toda organización, la función de planeación es desarrollada a nivel de los diferentes tipos de gerencia, para contribuir al éxito de la organización y afrontar la incertidumbre al menor costo posible

El éxito de la organización dependerá de los medios correctos que utilice para alcanzar resultados óptimos, y el cómo afrontar la incertidumbre al menos costo posible tiene que ver con la eficiencia en que se distribuyen los recursos.

Es difícil predecir el futuro, pero con un plan innovador y en constante revisión, se puede ir corrigiendo fallas y actualizando los programas de acuerdo con la realidad del momento.

La relación de las partes del sistema y las aptitudes del personal, deben considerarse durante el proceso de planeación, con el fin de que garanticen el cumplimiento de metas.

En la organización es importante mencionar que todos los gerentes efectúan planes, pero también hay que recordar que la alta gerencia se encarga de diseñar los programas generales de acción de la empresa, y que la gerencia media los ejecuta a través de pequeños planes para contribuir a los propósitos generales

Para este estudio se aplicarán encuestas a todas aquellas personas que tengan relación directa con la formación integral del niño y de la niña que son atendidos en el Orfelinato San José de Malambo

Todo el personal que atiende el área de formación es femenina y está integrada por orientadoras, trabajadoras sociales, psicóloga, educadoras, enfermeras, odontóloga y asistente de enfermería.

En la institución existen cuatro niveles de gerencia media compuesto por la dirección del Hogar, la administración, escuela y casa clínica que tienen a su cargo al personal que será encuestado

Es la primera vez en los 109 años de fundación, que la institución recibe una propuesta de investigación de tipo gerencial sobre el tema de planeación y su incidencia en el proceso de atención a la niñez.

El problema que se presenta a consideración y que puede ser objeto de análisis; es la de detectar en el estudio, si existe algún manejo inadecuado de la información que suministran los gerentes al personal sobre la función de planeación y como esto guarda relación con la atención que se le ofrece a la niña/ño.

La función de planeación así como la dirección, la organización, el control e integración de personal son ejecutados por el gerente y es fundamental en este caso que el personal a su cargo tengan conocimiento de los elementos que la componen.

1.1.2 Objetivo General

Realizar un estudio que pueda detectar si existe un manejo inadecuado en la información que se le suministra al personal a cargo de las niñas/ños sobre la función de planeación que llevan las gerencias medias del Orfelinato.

1.1.3 Objetivos Específicos

1. Identificar los distintos factores que influyen en el manejo inadecuado de la información sobre la función de planeación gerencial.
2. Describir los componentes de la función de planeación gerencial y su relación con las tareas del personal a cargo de la atención de las niñas/ños
3. Analizar las diversas etapas de la estructura organizacional del Orfelinato San José de Malambo y la participación de la institu-

ción en la problemática de la niñez y adolescencia a nivel nacional e internacional.

4. Presentar un análisis sobre cómo el bienestar social y las políticas sociales son implementados en el Orfelinato San José de Malambo.
5. Analizar la gerencia del bienestar social desde los aportes de la gestión gerencial.

1.1.4 Justificación de la Investigación

En este estudio se hará énfasis en como la función de planeación, es uno de los factores claves en el funcionamiento de la organización, por el impacto que crea en el desarrollo de funciones del personal y en los sistemas organizacionales.

De comprobarse que existe un manejo inadecuado en la información sobre la función de planeación, entonces el material guía del marco teórico ayudará de referencia para que los niveles de gerencia media de la institución hagan consultas y analicen la problemática

El marco teórico es un material práctico que orienta a la gerencia media sobre aspectos básicos que deben considerarse en toda organización antes de iniciar la elaboración y ejecución de programas y proyectos de interés social o empresarial.

Por lo menos debe conocer el funcionamiento y estructura de la organización, asuntos relacionados al bienestar social y políticas sociales del Estado, así como la gerencia del bienestar social

Esta investigación serviría de guía, para estudios posteriores en el área de planeación a instituciones que atienden niñas/ños y adolescentes, de manera que los ayude a corregir aquellas posibles fallas que pudieran estarse presentando a nivel de la gerencia del bienestar social.

1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Descriptivo

Para este estudio se utilizará la investigación descriptiva, que presente datos confiables y exactos del problema a tratar en una institución de atención a la niñez.

Los componentes de la planeación gerencial serán medidos por los niveles de conocimientos y por el manejo que tiene el personal sobre el tema en estudio.

La presentación de variables sirve de base para el análisis de un problema que es de interés a la gerencia y contribuirá a la solución a través de recomendaciones precisas y directas.

En este aspecto veremos si los fenómenos ocurren por la falta de un mecanismo efectivo que asegure que se estén comunicando claramente los componentes de la función de planeación gerencial.

Será interesante conocer si las condiciones en que se dan, resulta del manejo inadecuado de la información y la falta de una política de divulgación del contenido del material.

Es conveniente también, conocer si las causas son de índole gerencial, lo que nos indicaría la necesidad de formular propuestas de solución que ayuden en su labor de gestión.

1.3 SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN

Se quiere detectar si existe algún manejo inadecuado de la información sobre la función de planeación que se le suministra al personal a cargo de las niñas/ños, porque entre los factores de éxito depende de la información clara y precisa para que se logre un desempeño satisfactorio en las áreas de trabajo de cualquier tipo de organización.

1.4 VARIABLE

Es necesario definir conceptual y operacionalmente las variables para que todos los interesados en la investigación manejen los mismos términos y se evite la multiplicidad de interpretaciones.

La variable dependiente actúan como indicativos, y se comportan como efectos o resultados de aquello que se indaga.

Con relación a la variable dependiente se quiere comprobar, si los efectos del manejo inadecuado de la información son reflejados en la falta de conocimientos en la implementación de estrategias, políticas, misión, objetivos y procedimientos.

Estas variables dependientes son definidas de la siguiente manera:

1. Estrategias: Análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar que problemas desean resolver y por qué y especificar qué esperan ganar. [Koontz (1998)]
2. Políticas: Consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan en pensamiento en la toma de decisiones.
3. Misión: Define la función principal de la organización, le da sentido a la unidad de trabajo y sirve de guía a todos los elementos que interactúan en el sistema.
4. Objetivos: Son los fines hacia los cuales están dirigidas las actividades organizacionales, establecen resultados finales, impulsan el diseño de los planes y hace cumplir lo programado.
5. Procedimientos: Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción no de pensamiento, en los que se detalla la manera exacta en la que deben realizarse ciertas actividades

La variable independiente está constituida por los factores que en virtud de la teoría se supone son las causas directas de un determinado fenómeno

Las posibles causas del manejo inadecuado de la información sobre la función de planeación gerencial que quizás esté afectando la función del personal a cargo de la atención de las niñas/ños radica en que:

1. Los gerentes no están transmitiendo claramente las informaciones
2. No existe un instrumento que evalúe los resultados con las metas de los planes.
3. No se están discutiendo periódicamente los planes con el personal a cargo de la formación de las niña/ños.
4. El personal se involucra muy poco en el diseño de los planes.
5. Se analiza muy poco con el personal las estrategias que utiliza la institución.

Las variables independientes se definen a continuación.

1. Comunicación: Se puede considerar la comunicación como un proceso o flujo en la transferencia y comprensión del significado. Antes de que pueda tener lugar la comunicación, se necesita un propósito expresado como un mensaje a transmitir [Robbins (1996)]
2. La evaluación: La evaluación deberá medir tanto el desempeño en la realización de metas y planes como el desempeño del gerente. Las evaluaciones pueden ser anualmente, mensual o trimestralmente. [Koontz (1998)]
3. Plan: Determinación de algunos objetivos precisos y de los medios que deben emplearse para alcanzarlos en un plazo dado [Diccionario Enciclopédico Océano (1996)]

Para definir operacionalmente estas variables se utilizarán encuestas constituidas por preguntas abiertas y cerradas que midan el conocimiento y manejo de información sobre la función de planeación gerencial en el personal que atiende a las niñas/ños del Orfelinato San José de Malambo.

1.5 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Consideremos que sería un aporte para la organización y la gerencia de la institución la presentación de un nuevo enfoque que haga un análisis descriptivo acerca de la gerencia del bienestar social en el área de la niñez que está siendo atendida con prioridad y que representa un compromiso del Estado ante organismos internacionales

El estudio de las partes del marco institucional es de interés para nuestra investigación, porque de ello depende que se presenten resultados y recomendaciones según lo analizado en la función de planeación que se lleva en el Orfelinato San José de Malambo

Los planes que se desarrollan buscan establecer proyecciones y una articulación entre las otras funciones gerenciales de organización, dirección, control e integración de personal.

En la planeación “no hay un elemento más importante y fundamental en el establecimiento de un ambiente para el desempeño que el hecho de hacerles saber a los empleados sus propósitos y objetivos, las tareas que deben ejecutar y las normas a seguir para llevarlos a cabo. Para que este esfuerzo de grupo sea eficaz, la gente debe saber lo que se espera que haga” [Koontz (1991)]

El estudio de la planeación gerencial merece atención especial, porque de darse un manejo adecuado de sus componentes, garantizaría un buen desempeño en las funciones del personal y elevaría el nivel de producción en el trabajo

CAPÍTULO II

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PARTICIPACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN LA PROBLEMÁTICA DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

2.1. Elementos de Consideración en la Etapa de Vida de la Organización

El cuadro número uno recoge en forma general algunas características de las organizaciones y una síntesis del trabajo realizado en los 109 años que lleva funcionando el Orfelinato San José de Malambo. Para el conocimiento y comprensión de las personas, es indispensable saber dónde han estado, dónde están y hacia dónde van. Esta especie de descripción del crecimiento hace que conozca su lugar de trabajo y que se familiarice con cada una de las épocas que lo han colocado en la posición que se encuentran.

CUADRO I. SITUACIONES DEL ENTORNO

SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS Y ESTABILIDAD DEL SISTEMA	CONSECUENCIAS DE LAS ACCIONES
1. Una nueva organización.	Qué arriesgar.	Frustración
2. Supervivencia del sistema.	Qué sacrificar	Muerte de la organización.
3. Estabilidad	Cómo organizarse	Organización reactiva y dominada por la crisis.
4. Prestigio y orgullo de la organización.	Tipo de valores	Construcción de imagen propia agresiva y orientada.
5. Condición única	Cambiar o no, y cómo cambiar.	Actitudes defensivas y necesarias.
6. Contribución a la sociedad.	Compartir o no y cómo compartir.	Aprecio al público

FUENTE: Cuadro elaborado por la autora 1999

2.1.1. Situaciones del Entorno

Uno de los puntos críticos es cuando al inicio de toda organización, la gente se siente amenazada por los riesgos que deberán asumir. Con esto los que están dispuestos pueden perder lo invertido, o tener grandes éxitos. Se invierte tiempo, dinero, energía y

reputación de personas que dieron fe y crédito en el tipo de empresa u organización en la que trabajarían.

Durante varios años, la buena voluntad y compromiso de la gerencia ha sido constante, al tener que asumir retos y desafíos para que la organización sobreviviera. Los retos a los que se refiere son aquellos que tienen relación con los riesgos tomados, la implementación de los sistemas de control, las amenazas ambientales, los cambios, el estilo de dirección y el manejo del personal.

Los riesgos se encuentran en todas las etapas de la organización, en proyectos nuevos, en equipos o materiales de trabajo que son costosos. Al hacer cambios en sistemas con una fuerte cultura organizacional, en la rotación de personal, o en la integración de otros gerentes en el equipo de niveles superiores, quienes vienen con una visión distinta a la de la empresa.

Entre las consecuencias de esta situación encontramos personas que fácilmente se frustran cuando observan que sus esfuerzos y recursos han sido limitados y pierden toda esperanza o deseo de continuar en la organización y se retiran; otros se quedan, pero su actitud es de poco esfuerzo y mantienen una mentalidad negativa.

En la organización llega un momento en que es doloroso desprenderse de algo apreciado y querido por la mayoría; pero a veces es necesario esto, en vez de permitir que la organización desaparezca.

2.1.2. Antecedentes Históricas

El Orfelinato San José de Malambo se funda el 15 de mayo de 1890, por don Manuel Jaén, filántropo panameño que en compañía de las Hijas de la Caridad de San Vicente de Paúl deciden trabajar por el bien de las niñas huérfanas de todo el territorio nacional, para formarlas humana, moral y cristianamente.

El primer día que abre sus puertas al servicio de la comunidad, sólo contaba con los esposos Jaén y con un pequeño grupo de niñas. Se pensó en atender niñas, porque observaban que en las familias que llegaban, el cuidado y atención lo ejercía la madre, quién había quedado sola y sin apoyo.

Al pasar el tiempo, la situación de las madres fue agravándose y vieron que era necesario formar a la niña en lo personal, familiar, espiritual y educativo, para que pudiera manejarse y aspirar a mejores condiciones de vida.

Enfermo y sin recursos, don Manuel Jaén, buscó la ayuda de las religiosas francesas de la Orden de San Vicente de Paúl para entregarles la obra que este ilustre panameño había iniciado con tanta dedicación y esmero.

En 1903, las hermanas entraron acompañadas de seis niñas huérfanas, para cuyo sostenimiento contaban con crías de gallinas y patos que habían heredado de su fundador. Esto no cubría ni la mitad de sus necesidades, por lo que decidieron dedicarse también al cultivo de legumbres y flores, productos que en esa época era muy valioso y por los que se obtenía un poco más de ingreso.

Más tarde, se produjo un gran incendio en el barrio de Santa Ana, el cual llegó hasta el Orfelinato, provocando daños y la inmediata salida de las niñas, que fueron acogidas temporalmente en el Hospital Santo Tomás, ubicado en el mismo barrio, pero posteriormente se vieron obligados a iniciar nuevamente sus labores, ahora con menos recursos.

Ante esta situación, una de las hermanas solicitó a empresarios, industrias y autoridades del gobierno una ayuda caritativa que les permitiera seguir con la obra.

En esta época, el término "caridad" era visto como una forma de ayuda espontánea ante los desórdenes sociales, y se

afirmaba que “Limosnas, consejos, obligaciones sociales y otras tradiciones sostenían la conducta de los hombres orientada hacia la justicia y la caridad.” [Zamanillo y Gaitán (1991)]

Dentro de este marco, a la persona se le proporcionaban algunos productos para subsistir, pero los programas carecían de enfoques hacia el desarrollo humano, los que señalan al individuo como principal actor del cambio social y del desarrollo.

Otro aspecto de discusión es el orgullo y el prestigio que sirven de punto de referencia cuando se realizan evaluaciones a la empresa. Con estos dos elementos se puede medir el nivel de aprecio de la comunidad hacia la organización, permitiéndoles examinar si los beneficiarios y el personal comparten el mismo criterio de satisfacción

A través del sentido de pertenencia se mide la identidad y el orgullo que siente el personal acerca de la organización, pues expresan espontáneamente qué tanto están orgullosos, si el ambiente es adecuado y, en la mínima oportunidad, hablan de sus logros y nivel de compromiso con la empresa.

Las críticas que hacen las personas de afuera es una llamada de atención de que quizás estamos concentrando nuestra energía y tiempo en otras actividades, mientras que se descuidan otras áreas que son fundamentales para el logro del éxito y el mejoramiento de la organización.

Para mantener la reputación tanto de la gerencia como del personal, deben seguir mejorando los niveles de calidad y de producción que los ha colocado en los primeros lugares de atención y de servicio.

En relación con el logro de la calidad y producción, se inicia la lucha para eliminar una vieja práctica de asistencialismo que tiene sus raíces en el concepto de caridad a los pobres

En 1973, se produce un cambio desde los estatutos que rigen el establecimiento hasta el funcionamiento y la estructura organizacional del Orfelinato. En este período se hacen intentos por romper esquemas tradicionales, se impulsa un nuevo sistema de relaciones e impone una atención más efectiva, de acuerdo con los adelantos del momento

Hay un cambio de la labor caritativa hacia uno más desarrollista, que permita ver al ser humano como medio de acción de su propia superación

Hasta ese momento, sólo se atendían niñas del área, había una guardería para niños y niñas, los familiares de las niñas internas recibían bolsas de alimentos, un grupo de niñas externas eran atendidas en semi-internado desde que salían de la escuela hasta que los padres o madres terminaran su jornada de trabajo, y la escuela tenía sólo el nivel primario.

La transformación efectuada en el Orfelinato logró mejorar la distribución adecuada del espacio físico, así como cambios en los hábitos alimenticios, y un grupo de niñas de la comunidad se integraron al comedor del Orfelinato por la situación de pobreza que existía en sus hogares.

Las niñas comenzaron a tener más contacto con la comunidad, a los educadores se les concienció sobre la atención de acercamiento y no a distancia, a entender su situación de desventaja y a no dar un trato privilegiado y especial al resto de las niñas de la comunidad que se integraban con ellas a las aulas de clases.

En la escuela se organizaron comisiones de trabajo, un club de padres de familia, se integró a una maestra con educación especial, y se ofreció motivación a los educadores para que ingresaran a las universidades y terminaran sus carreras.

En este periodo siguen manteniendo que la filosofía del fundador no sólo es atender a niñas en estado de orfandad, y se agregan otras causas de ingreso como el abandono, el maltrato y en circunstancias especialmente difíciles.

Con todos estos cambios va aumentando el prestigio de la organización, y la comunidad hace un esfuerzo por utilizar los servicios de la escuela, porque para ellos la formación académica, humana y espiritual de la institución resultaba eficiente y de calidad.

La reestructuración que se implantó fue traumática, por la intensidad de los cambios hechos en una institución que tenía 84 años de estar funcionando con un programa que interactuaba ocasionalmente con la comunidad, porque predominaba la creencia de que mientras más protegidas estaban las niñas del entorno social que afectaba la moral y la familia, mejor formación recibirían y se evitarían daños mayores.

El siguiente elemento de análisis se refiere a la condición de única de la empresa, el cual puede resultar equivocado, más en un medio en donde la competitividad figura como eje central entre aquellas empresas que están constantemente lanzando productos y servicios en un mercado tan fuerte y exigente. También el sentido de ser única la hace esforzarse para mantener el buen desempeño, la calidad y eficiencia en el trabajo.

La tecnología es otro factor que rechaza la tesis del sentido único, por el acceso que tienen unas empresas sobre otras y la fusión entre ellas por buscar la expansión y aumento de las ganancias. Son únicas cuando hacen uso de sus capacidades históricas, de planeación, de gerencia y de organización, al promover el desarrollo organizacional y del hombre.

Se trata de que al reaccionar en forma agresiva lo hagan para protegerse de elementos negativos que amenacen los sistemas orga-

nizacionales y la sociedad. Este estado de protección debe evitar una resistencia a la innovación que vaya a impedir el mejoramiento del trabajo, de las actividades, de las funciones y de las tareas administrativas.

En 1995, el Orfelinato se traslada al distrito de Arraiján, tras comprobarse que las instalaciones ubicadas inicialmente en el corregimiento de Santa Ana eran pequeñas, incómodas, con un ambiente contaminado, exceso de ruido, el crecimiento del clima de antisociales, inseguridad, y ante la certeza de que la población de niñas iba cada día en aumento. Gracias a este crecimiento se aumenta la cantidad de niñas a 135 en noviembre de 1999, una cifra relevante en comparación con las seis que inauguraron el Orfelinato en 1890.

De igual modo, la estructura física se amplía, el personal sube de dos a 55 personas, aumenta la cuantía de los recursos materiales y económicos, y se hacen necesarios ingentes cambios en el equipo de trabajo, para facilitar las labores cotidianas.

Es así como las Hermanas de la Orden de San Vicente de Paúl han expandido las obras de atención a la niñez y familia a nivel nacional y Centroamericano, en hospitales, en asilos para ancianos, en escuelas y en centros de atención de niños y niñas.

2.2. FUNCIONAMIENTO Y ESTRUCTURA DEL SISTEMA

El diseño de la estructura organizacional de cualquier institución o empresa es de interés social, económico, político y con tendencia a la generación de ganancias o para las satisfacciones humanas no lucrativas.

2.2.1. Diseño organizacional de interés social

En lo social se trabaja a nivel de diferentes sectores para que las personas reciban los servicios de atención que contribuyan al logro del bien común y al progreso social. Estos servicios son llevados a cabo por organismos no gubernamentales, gubernamentales, clubes cívicos, patronatos, comités, federaciones, comisiones, foros, congresos y mesas redondas, entre otros.

Las Organizaciones No Gubernamentales son un ente que en lo social se ha visto participando en entidades como es el caso del Orfelinato San José de Malambo, que trabajan en beneficio de la niñez desamparada y las familias que presentan una situación de crisis en sus relaciones y estructura socioeconómica.

Otros enfocan su labor en los jóvenes, la relación de estos en sociedad, promueven la explotación de sus recursos potenciales, de capacitación, su participación en agrupaciones y en movimientos que les permitan resaltar su capacidad y destreza, así como permitirles su inserción en los procesos productivos del entorno inmediato.

Las organizaciones que luchan por los derechos y aceptación del discapacitado también concentran a grupos de personas que se han unido para integrar a niños/ñas jóvenes y adultos en programas y proyectos que buscan su desarrollo y superación en el ámbito laboral, legal y educativo.

Las organizaciones que protegen a la mujer y defienden su participación en la vida pública, privada y familiar, consideran que ellas merecen oportunidades, que son capaces de desenvolverse adecuadamente en las actividades que desempeñan, que necesitan capacitarse y conocer sus derechos y deberes familiares para así ser respetadas y para que sus aportes contribuyan al campo científico, profesional, administrativo y a las ciencias sociales.

Los organismos gubernamentales tienen la tarea de desarrollar políticas, elaborar planes, ejecutar programas, organizar y administrar los servicios públicos e impulsar el desarrollo humano por vía de la participación de la niñez, de la juventud, de la mujer y de la familia.

Los clubes cívicos realizan aportes significativos en beneficios de quienes carecen de medios económicos, velan y divulgan los valores cívicos, éticos y morales que forman la conducta y personalidad del individuo. Además, hacen reconocimientos a las personas que se destacan en las artes, en las ciencias, en la educación, la cultura y la política.

En los patronatos, sus miembros provienen de grupos profesionales o empresariales que se organizan para obtener recursos y garantizar el sostenimiento de la obra. En otros casos, se agrupan para proteger la salud, la ecología, la vida animal y humana, de los peligros existentes en el ambiente

Los comités, por su parte, se reúnen para trabajar en áreas específicas que promuevan la prevención, la orientación, y la atención y para apoyar las acciones de asistencia social que se desarrollan en la planificación, investigación, ejecución y administración de planes y programas de entidades públicas, privadas y de organismos no gubernamentales.

Las federaciones se componen de profesionales y personas particulares que unen esfuerzos por mejorar las condiciones internas del gremio, motivan a sus colegas a mantener vivo los principios y filosofía del grupo y tratan de influir en la comunidad a través de las ciencias sociales y físicas.

Las comisiones cumplen con la asignación de la división de tareas, asignan responsabilidades en lo relativo a la vivienda, salud, comercio, educación, trabajo y transporte entre otros. En algunas

ocasiones tienen que tomar decisiones, revisar propuestas y considerar proyectos que requieran de una pronta respuesta a las soluciones de obras de infraestructura y de índole social.

Para el cumplimiento de estas funciones también puede contarse con otras instancias como son los foros, congresos y mesas redondas, en las que se discuten diferentes temas de actualidad expuestos por un equipo de intelectuales, con el objetivo de informar y preparar a la audiencia en aquellos renglones que ameriten ser estudiados y analizados en los debates sociales, económicos y políticos.

Los países también conforman alianzas regionales, mediante las cuales se establecen medidas de control y evaluación de las condiciones socioeconómicas, y se elaboran acuerdos que giren en torno al bienestar de la niñez, la juventud, los discapacitados, los ancianos, la mujer y los pobres en general.

Las organizaciones y grupos mencionados realizan principalmente una labor de índole social que contribuye con las necesidades de la comunidad, pero existen otras instituciones a las que les interesa obtener ganancias económicas, ya sea por medios personales o por la expansión de sus actividades comerciales a nivel nacional e internacional

2.2.2. Diseño organizacional de interés económico

En la estructura organizacional de interés económico, los servicios son de tipo comercial, en el mercado los productos de venta llevan un enfoque sobre temas basados en la calidad y la eficiencia

Se influye sobre los consumidores con una gran campaña comercial para que consuman los productos que les ofrecen los proveedores y en otros casos complacen al cliente según sus exigencias y necesidades. En la institución económica, a otros les interesa tra-

bajar por cuenta propia y disponer de sus propios recursos cuando lo deseen, y el resto recurre a la economía informal como alternativa a su situación de pobreza. Esta economía informal es una categoría de la economía, y no es calificada como formal en un medio donde los términos de inversión, utilidades y ganancias se miden de acuerdo con una estructura más amplia, apegada a intereses productivos concretos.

A estos grupos de la economía informal les preocupa su atención inmediata, compran a precios bajos y apenas las ganancias les sirven para la subsistencia. La pobreza es la causa principal por la que se ven obligados a realizar estas actividades, lanzando a niños/ñas y hasta a familias enteras a las calles, en condiciones de riesgo y deterioro biopsicosocial

Las franquicias y multinacionales son ejemplos de empresas que compiten globalmente en una economía monopolizada por el poder y las relaciones de producción. Para regular estas relaciones se han creado medidas flexibles y acuerdos que garanticen el flujo de intereses sin restricciones ni ataduras que imponen unos países sobre otros, con el fin de proteger sus productos y la economía de su país.

2.2.3. Diseño organizacional de interés político

Mediante la estructura organizacional de interés político se consideran las normas y medidas que, en lo social y económico, sean más justas para todos. En lo social, el Estado planifica y ejecuta programas que orienten la acción a los grupos más necesitados, supervisa y fiscaliza la labor que se realiza en los centros y en los programas de atención a la niñez y a la familia. En lo económico se articulan los intereses con el poder para mejorar las relaciones, y el Estado regula los controles y propicia la participación de todas las

partes en el desarrollo del país, garantizando la igualdad de derechos y oportunidades.

En la estructura organizacional de interés social, económico y político se asignan funciones específicas a cada una de las unidades de trabajo para contribuir con las metas organizacionales, en espera de un desempeño óptimo y exitoso de los individuos y grupos que tienen intereses en común, pero tratan que el Estado tome medidas para que esto pueda ser regulado integralmente.

2.2.4. Función de los organigramas

En la estructura, la división de las tareas es otra manera de organizar el trabajo; concentra áreas de especialización que elevan la productividad y permiten la integración del conocimiento y la experiencia para mejorar los niveles de funcionamiento de todo el sistema organizacional.

Con la especialización hay que ser cuidadoso, porque puede marginar a las personas expertas, se corre el riesgo de que estas personas pierdan contacto con el resto del grupo dentro de las organizaciones, y que al intervenir lo hagan cuando se lo soliciten, o que sólo formen parte de equipos donde los demás puedan hacer consultas.

La división de las tareas no es una fragmentación de las partes, sino más bien una organización de todo el sistema que sea compatible con cada una de las partes, que tengan coherencia con acciones concretas y un ordenamiento lógico y secuencial.

Los organigramas son utilizados para describir las divisiones de las tareas, funciones, organización, responsabilidades y jerarquía de poder en las estructuras con dimensiones amplias o pequeñas.

Cuando las organizaciones tienen estructuras amplias puede que se compliquen más los procesos, especialmente en lugares

donde todo se debe a una explicación minuciosa y detallada de las acciones, lo que las vuelve burocrática, y con esto se hace más lento el trabajo y más rutinario. Para resolver este problema burocrático, las organizaciones están descentralizando las funciones, otorgando mayor flexibilidad y eliminando los controles excesivos.

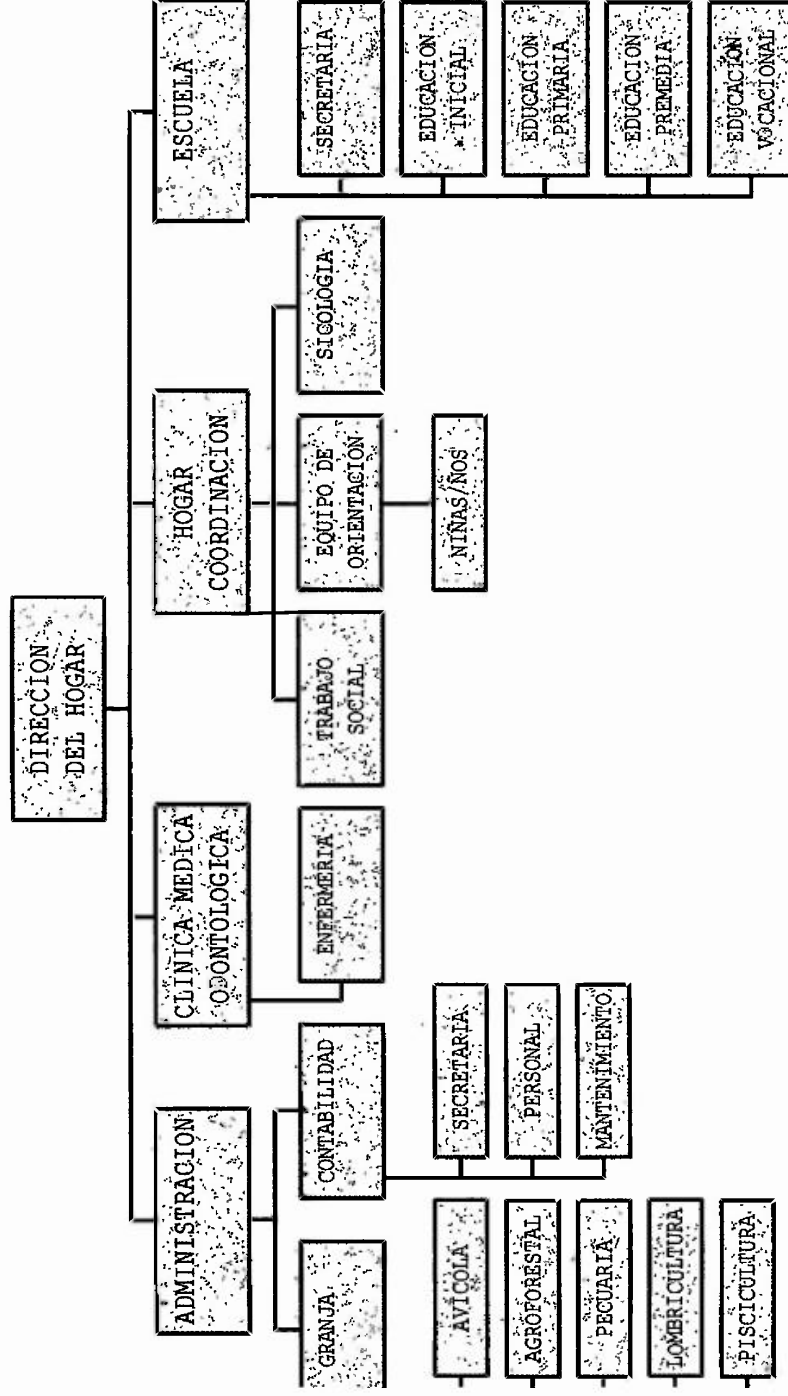
En las estructuras pequeñas los desequilibrios en las relaciones podrían detectarse más rápido que en las organizaciones de grandes dimensiones. En estas estructuras se puede observar con más detalles el manejo de los grupos y los sistemas de información que emplean en la comunicación. El hecho de tener poco personal les permite un contacto más directo y un mejor manejo de ese personal, haciéndolo más sencillo para la gerencia media.

En las estructuras grandes, los grupos aumentan en tamaño, el funcionamiento y procedimiento son distintos y podría ser que se demoren en detectar las causas del conflicto y las fallas en el sistema, por las variaciones que pueden tener en las relaciones y por lo complicado que se vuelven las comunicaciones cuando se entrelazan las diferentes redes que existen a lo largo de todo el proceso.

En la figura número uno encontramos que se describe el organigrama del Orfelinato San José de Malambo como una estructura de división de las tareas, organización, responsabilidades y jerarquía de poder de la organización. Esta organización se compone de una dirección general que tiene bajo su mando cuatro niveles de gerencia media, cuya función es la de integrar todas las actividades de atención a la niñez en programas que se desarrollan para la formación personal, de salud y académica.

La dirección general ejecuta las acciones de planificación de todas las actividades sociales del Orfelinato, vigila el cumplimiento de tareas del equipo de gerencia media, y es la responsable de velar por la seguridad y protección de las niñas ante las autoridades,

FIGURA 1. ORGANIGRAMA DEL ORFELINADO SAN JOSE DE MALAMBO



familiares y otras entidades. Además, coordina las actividades y es la representante de su comunidad religiosa y de la Asociación de Amigas de Malambo, que tiene estatutos y personería jurídica, quienes trabajan colaborando en actividades de esparcimiento, en asuntos de mantenimiento y en la construcción de nuevas instalaciones.

El nivel de gerencia media del Orfelinato supervisa los programas de formación personal, apoya al equipo de orientación en sus tareas, hace un trabajo de discusión y análisis de las situaciones individuales y de conducta, y asiste en aspectos legales y familiares a las niñas/ños con el personal de trabajo social y psicología. Coordina también los sistemas de permisos y salidas, y controla el programa de padrinos.

El nivel de gerencia media de la clínica para niños y niñas con sida lleva el control y atención de la salud de los casos que ingresan y del resto de la población interna que no tienen este problema, pero que requieren de tratamiento, cuidados especiales e intervenciones quirúrgicas.

El nivel de gerencia media de la escuela tiene que ver con el cumplimiento del plan curricular que establece el Ministerio de Educación, y organiza con los educadores la metodología a seguir, promueve la cultura, la urbanidad, el civismo y los valores.

El nivel de gerencia media de la administración se ocupa de las necesidades laborales y de entrenamiento del personal, de las remuneraciones, de las normas de comportamiento. Es la representante legal de las niñas y niños, y suple las necesidades económicas de las actividades de esparcimiento.

Por otro lado, se encarga de la selección y evaluación del personal y de la infraestructura física, y le corresponde la gestión

del recurso económico, organización del personal voluntario en las áreas donde se requiere el apoyo.

Otra de las responsabilidades de la gerencia media administrativa es la de presentar los reportes de gastos de las subvenciones que otorgan las autoridades y de los programas de asistencia social. Supervisa y dirige las actividades de la granja, coordina la construcción de obras nuevas. Es la representante legal del Orfelinato y de la Escuela en Organismos No Gubernamentales y del Estado que buscan la participación y consenso sobre la protección y planes de trabajo relativo a la niñez

En la división de las tareas, el equipo de orientación, de trabajo social, de psicología, de educadores y de medicina, se encargan de acompañar a las niñas en su formación personal y académica, y tienen la responsabilidad de cuidar de su alimentación, salud y disciplina

Esta división de las tareas de todos los componentes mencionados en la atención de la niñez del Orfelinato San José de Malambo es vista integralmente; pues cada especialidad se relaciona directamente con las partes en atención, y luego es retroalimentada por un sistema de información que fluye de la dirección del Hogar hacia el equipo de orientación y a la gerencia media.

La estructura organizacional del Orfelinato San José de Malambo trata de explicar las relaciones horizontales y verticales, la descripción de quiénes dirigen y cómo se organizan. En las relaciones horizontales identifican los niveles jerárquicos que llevan el mando y el poder, y en las relaciones verticales los subordinados ocupan posiciones diferentes, siguen indicaciones y son los que están al frente de las áreas operativas.

La organización es otro aspecto de los organigramas que constituye una red de relaciones entre las personas, para hacer posi-

ble que el sistema esté en constante movimiento, ordenando y distribuyendo el trabajo en los niveles micro y macro.

Los criterios de agrupación tienen que ver con las características de las actividades y personas, estructuras, objetivos, límites de acción y relaciones. En las características de actividades y personas clasifican el trabajo según las necesidades, así como el tipo de intervención que se requiere en la atención, y procura que los procedimientos sean flexibles y prácticos.

La organización resulta eficaz si logramos armonizar los esfuerzos individuales y de grupo, ofreciendo claridad en la definición de papeles que asuman las personas en las organizaciones concernientes a las tareas, funciones, puestos que desempeñan, obligaciones y responsabilidades.

Con esta organización la responsabilidad tiene que ser colectiva y personal; se espera que el grupo disponga de los recursos y habilidades para que, entre todos, culminen con éxito lo programado. En lo individual la gerencia general y media fijan la dirección de los esfuerzos individuales y de la organización, dándole forma y sentido a las estructuras y sistemas.

La combinación de estas responsabilidades dan lugar a comportamientos que, bien orientados, favorecen la dinámica de trabajo, promueven la participación y, si se proporciona un clima estable y seguro, se obtiene más rápido la colaboración del personal.

Las organizaciones cambian su estructura durante la etapa de crecimiento por diversas causas, que van desde los acontecimientos del momento, hasta complejidades y rutinas que dan lugar al aburrimiento, cuando se hacen las mismas cosas sin un plan definido. Se interrumpen los procesos por la falta de consistencia y cuando no existe un plan estratégico que fortalezca el sistema. Otro aspecto de la organización institucional es el hecho de que cuenta con una

estructura formal e informal, en una red de relaciones que forman parte del sentir y de las reacciones de individuos, grupos y procesos. La estructura formal tiende a reflejarse en organigramas, sistemas y procesos que siguen un patrón establecido en las relaciones para que funcionen entre sí, a través de procedimientos eficaces que buscan metas y objetivos fijos en el desempeño de sus tareas diarias.

Las estructuras informales son relaciones espontáneas de personas que se unen por afinidad para discutir, por ejemplo su posición y condición en la empresa

Los grupos informales que ingresan a las organizaciones ya van con experiencias y contactos de su grupo familiar y comunitario, establecidos entre amigos y compañeros en una red de relaciones variadas. Al interactuar con el sistema organizacional introducen situaciones de la vida social, aspectos culturales, tradiciones, valores y estilos de comportamiento diferentes.

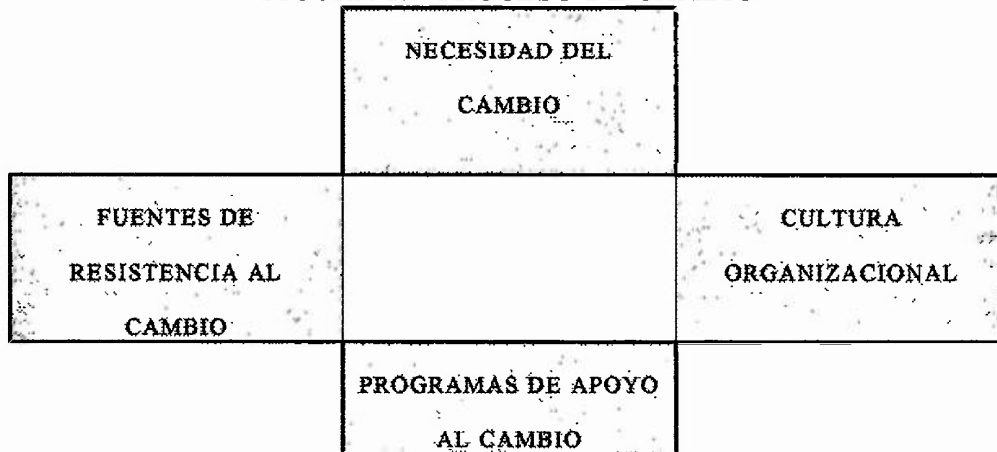
En el funcionamiento y estructura del sistema, se revisaron los distintos tipos de organizaciones que existen y la labor que desempeñan, así como la dinámica, los procesos y sistemas que componen la estructura de los organigramas.

Es necesario aclarar que la escuela no cuenta con un organigrama propio, porque los estatutos jurídicos la consideran como parte de la estructura del Orfelinato.

Para su funcionamiento, la escuela sólo cuenta con una organización integrada por una dirección y subdirección, que dispone del respaldo de un departamento de Trabajadora Social (con una sola funcionaria) y las educadoras de enseñanza primaria, básica y vocacional.

2.3 PROCESO DE CAMBIO

FIGURA 2. PROCESO DE CAMBIO



El proceso de cambio en las organizaciones es un tema de discusión que crea irritabilidad en muchas personas, y más cuando lo ven como una amenaza a la estabilidad del sistema. Esto se presenta al tocar la parte vulnerable de sectores que no están preparados ni aceptan el reordenamiento de tareas, y que sienten temor de que desaparezca la empresa, en momentos en que se mueven las estructuras tradicionales y de poca resistencia.

2.3.1. Necesidad del cambio

Con el cambio se crean nuevas instalaciones para que puedan responder a las necesidades del hombre y revisan los indicadores de salud, educación y vivienda, los cuales pueden cambiar según las condiciones de vida y desarrollo de los países. En los programas, uno de los cambios puede ser el hecho de que focalicen la atención hacia la cobertura de grupos específicos, ampliando las instalaciones por los programas nuevos hasta llegar a adecuar la estructura fi-

sica al tipo de población, a la problemática y al estado de salud física y emocional de las personas.

En las organizaciones, el cambio ocurre en los sistemas, procesos y estructuras, por ser los centros de funcionamiento más importantes donde se integran el desempeño, las funciones, las relaciones lineales y horizontales, que requieren de refuerzo para mejorar la atención y los servicios de las empresas.

El cambio de dirección de las metas en los programas y proyectos es necesario cuando no se llegan a cumplir parte de las acciones y cuando no responde al tipo y diseño de los programas.

2.3.2 Fuentes de resistencia al cambio

Las personas se apegan a los viejos principios y procedimientos organizacionales tradicionales por motivos culturales, al considerar que han marcado pautas fundamentales en las etapas de vida de la organización y cuando piensan que sólo protegiéndola y siendo fieles a ellas lograrán sobrevivir y salvar el sistema ante las influencias extrañas

Cuando los procesos de cambios mueven estructuras viejas y comprometidas con la filosofía social de las personas fundadoras y con la cultura organizacional que no permite la libre movilización del cambio, se da entonces otra forma de resistencia y rechazo a toda propuesta que ponga en peligro el ciclo de vida de las organizaciones.

Los grupos formales en las organizaciones que no permiten cambios en las estructuras, porque consideran que alteran y atentan contra el equilibrio interno y externo, forman redes de apoyo entre las personas que no desean el cambio a corto plazo; creando así me-

canismos de presión que les servirán para hacerle frente a los procesos de cambio

Un elemento de resistencia al cambio son las fuentes individuales y organizacionales, las cuales hay que considerar en los proyectos que se diseñan para la atención del cambio. En las fuentes individuales el hábito constituye la forma acostumbrada de hacer las cosas y cualquiera que presente un sistema nuevo puede ser calificado como una persona conflictiva y peligrosa que rompe las normas y que no se ajusta a las políticas ni le interesa la suerte de la organización.

La seguridad es una fuente individual que las personas utilizan para vencer sus temores, y para lograr esto luchan por espacios que les garanticen permanencia y estabilidad en sus puestos de trabajo. Las posiciones que escalan los hacen más fuertes y los protegen de los cambios, para así seguir desenvolviéndose en los mismos ambientes en los que han actuado libremente por mucho tiempo.

El apego a personas, sistemas y estructuras obstaculiza la integración al cambio, se dificulta la labor de los que tienen que tomar las decisiones, haciendo el proceso de cambio más lento, y obstaculizando las funciones de los encargados directos en los planes que se diseñan para modificar el funcionamiento de la organización.

Quienes buscan evitar el cambio, acostumbran decir que todo está bien, que no es necesario, y que con buenas intenciones y apoyo del personal se superarán situaciones difíciles. También pueden afirmar que con la imagen de prestigio y con el respaldo de personas que cuentan con experiencia y conocimiento, será suficiente para que la organización sobreviva y siga funcionando como siempre lo ha hecho.

El temor a lo desconocido hace que las personas se comprometan menos en las actividades, y más cuando no sean de su total confianza. La ambigüedad y la incertidumbre impiden la participación de personas que junto a su actitud negativa e insegura los hacen poco colaboradores con los intentos de cambio.

En las fuentes organizacionales, la información es clasificada por las personas, según lo que les interesa, y en algunos casos sólo recogen los datos que les servirán para hacerle frente al cambio. Otros actúan indiferentes y apáticos ante las informaciones que se divulgan y que fluyen en toda la organización.

Para los que creen en el cambio, es importante el tipo de información que circula en el medio, porque si es positivo, esto puede cambiar la actitud de personas que evaden estos procesos y que hayan mostrado rechazo ante los sistemas que se encuentran involucrados en el mejoramiento continuo de la organización.

No se da un verdadero cambio cuando se penetra en sistemas sin lograr remover y modificar estructuras afectadas, y en especial en niveles internos de la organización. La teoría de Kurt Lewin habla de fuerzas impulsoras y restrictivas, y se afirma que ambas dependen del nivel de resistencia y de la flexibilidad de los sistemas y personas.

Las fuerzas impulsoras pueden debilitar o eliminar las restrictivas, dependiendo de las técnicas que se utilicen en los procesos de cambios, y las fuerzas restrictivas tienen el poder de bloquear todos los campos de fuerza, si no existen suficientes estímulos y refuerzos que motiven la participación y el deseo de cambio.

La fuente organizacional de la inercia de grupo son actitudes de insatisfacción que asumen las personas cuando no están de acuerdo con las normas, y para evitar conflictos prefieren cumplir con lo señalado en las normas, para no contradecir a sus jefes inme-

diatos y a personas que dirigen el cambio. Son aquellos que apoyan las ideas de otros sin cuestionar, que se solidarizan con causas que no son de su agrado, porque les parece que al enfrentarse a ellos ponen en peligro sus puestos y pierden contactos de mucha influencia dentro de las organizaciones.

La amenaza a la habilidad es otra fuente organizacional de resistencia al cambio, cuando las personas pasan a puestos nuevos sin haber desarrollado otras destrezas. Esto los hace sentir nerviosos e inseguros por el tiempo que invertirán al tener que aprender nuevas tareas, y crea temores al pensar que puedan ser calificados como empleados no capacitados para el puesto.

La fuente organizacional de pérdida de autoridad hace que la persona reaccione agresivo, se torne irritable y molesta, cuando siente que su posición jerárquica es atacada y que pierde poder a medida que los cambios afectan los estilos de dirección y de liderazgo.

La amenaza a la pérdida de recursos es una fuente organizacional que los encargados de programas tienen que confrontar y, en especial, cuando reciben recortes de presupuestos que los planificadores económicos elaboran para tener control de los recursos y una mejor distribución de los gastos que tiene cada área dentro de la organización.

En la resistencia psicológica intervienen factores conductuales y emocionales que hacen que el individuo acepte o rechace el cambio según su estado de ánimo y experiencias negativas de situaciones pasadas que le hacen ver las cosas con cierta desconfianza y temor.

La resistencia sociológica estudia los valores y comportamientos que existen en las comunidades, en los grupos y poblaciones. Una de las creencias que puede surgir en torno a los problemas

sociales que los afectan, son los enfrentamiento a los poderes económicos mediante la presión y a través de disturbios, considerando que estos son la única forma de llamar la atención de las autoridades ante las necesidades que presentan.

Es importante resaltar los valores comunitarios que tengan relación con los mitos, ritos y leyendas que permanecen en el quehacer diario de sus habitantes. Esto influye, por ejemplo, en las obras o proyectos de interés turístico para el gobierno y en los planes de atención sanitaria que requieren de la participación de la gente que ha utilizado métodos rudimentarios por años y cuyos hábitos resultan muy difíciles de cambiar.

2.3.3 Cultura organizacional

En ciertas ocasiones, las personas reaccionan al cambio de acuerdo con sus creencias, valores personales u organizacionales. Esto limita a veces procesos de mejoramiento que se hacen presentes de una generación a otra, transmitiendo costumbres, tradiciones, patrones, conocimientos y experiencias que son difíciles de separar de la vida organizacional de las personas y estructuras.

Los cambios de sistemas con una fuerte cultura organizacional podrían provocar grandes conflictos entre individuos y grupos, y las relaciones de trabajo estarían en riesgo de llegar a afectar la productividad y la eficiencia. Por otro lado, estos cambios podrían mejorar y contribuir a la solución de problemas, que tienen que ver con la baja productividad y la poca motivación del personal.

En la organización, Lawrence describe cuatro aspectos importantes de la diferenciación del trabajo que tienen relación con la percepción, el tiempo, las reglas y la moral:

- 1 En la percepción encontramos que en cada departamento existen personas que tienen un enfoque diferente sobre el logro de metas, y unos se inclinan en decir que hay que trabajar más en la calidad de los productos para garantizar el éxito. Otros creen que los procesos son la parte central de la organización y que requieren de mayor atención del equipo de gerentes que se encargan de diseñar las estrategias. Para otros los servicios que se ofrecen al público deben de responder a la realidad económica y social de la gente, porque sólo así las personas aceptarán y participarán de los proyectos que se elaboran para su beneficio.

Existen ciertas personas que consideran que algunos sistemas entorpecen y hacen más lento la labor en las organizaciones y que los cambios y revisiones periódicas de las áreas en conflicto ayudarán y mejorarán el buen funcionamiento de las partes en atención.

2. Las personas hacen énfasis en el tiempo y están siempre preocupados, por ejemplo en demoras de pedidos de materiales o tratamientos que dependen de la recuperación de su salud

En las organizaciones hay problemas que toman años en resolver debido a la resistencia al cambio y a las relaciones interpersonales entre personas que tienen una personalidad difícil, de baja tolerancia, pérdida de control y tendencias a la frustración.

En otros casos, las organizaciones cumplen con los planes y logran cambios en corto tiempo, por su flexibilidad, equilibrio y condiciones ambientales que los obliga a mantenerse en contacto con los nuevos avances, y de personas que son líderes, que tienen poder e influyen para que otros se sumen al cambio y lo apoyen sin obstáculo ni resistencia.

- 3 En relación con las reglas, existen personas que utilizan la vía informal para obtener informaciones, mientras que otros prefieren seguir las normas regulares de comunicación escrita o verbal que sean

más confiables y mantengan la objetividad de los hechos, y que revelen datos exactos de la situación presentada.

4. La moral es expresada en la obediencia de las leyes divinas y del hombre, que rigen la conducta del individuo sobre el bien y el mal. El bien no es tan fuertemente cuestionado, sólo es aprobado por quienes están a favor y el mal recibe toda clase de sanción por lo perjudicial y efectos negativos que ocasiona en las relaciones humanas y estructuras de las organizaciones.

Las teorías de la moral en el campo de la ética normativa señalan que el bien debe llegar al mayor número de personas que poseen menos recursos y que tienen pocas posibilidades de disfrutar de un estado de bienestar y de desarrollo social.

La teoría de los derechos defiende la libertad de expresión, de credo, y de reunión, en situaciones relacionadas con la realidad social y económica de diversos sectores del país y de organizaciones.

La teoría de la justicia se interesa por la equidad y de individuos que carecen de valores ciudadanos y familiares. Está pendiente de una sociedad donde predomina el más fuerte sobre el débil, a los que son individualista, explotadores, que promueve la competitividad para destruir a otros y que desarrollan un estilo consumista que genere ganancias sin tener que invertir mucho en áreas de promoción humana y de beneficio social.

Los códigos de ética, por sí solos, no resuelven problemas de comportamiento que sean violados por personas de limitada formación personal y familiar. Se solicita a las escuelas, universidades, organizaciones no gubernamentales y entidades públicas que implementen actividades de promoción de valores para fortalecer las relaciones y la conciencia cívica.

Los controles que se ejercen sobre los actos ilegales e inmorales varían de acuerdo con el tipo de falta, y con el tipo de persona que la aplica, según las causas y efectos del daño

En los actos ilegales, los jueces y tribunales examinan los datos que lo culpabilizan y determinan la gravedad de las faltas cometidas, y los actos inmorales lo dictamina la jerarquía eclesiástica o personas de múltiples reconocimientos quienes por sus aportes a la sociedad se sienten con suficientes méritos para hacer observaciones sobre la conducta inmoral.

Las personas caen en actos de envidia, traicionan la amistad de años de relación, son egoístas con sus compañeros, hasta llegar a poner en peligro la reputación y la capacidad de convivencia del grupo.

En lo moral la confianza, la conducta, la ética, la justicia forman el perfil de una organización que tiende a ser humanista y de sentido social, y que lucha por los derechos y el bienestar del hombre.

En el Orfelinato San José de Malambo, las niñas y jóvenes que provienen del interior de la República, de la capital y de otros países, son de diferentes razas y de condiciones sociales precarias, cuyos rasgos culturales pueden entrar en conflicto con las normas de la institución

Una situación que se presenta son aquellas niñas de otros países que no entienden y les cuesta adaptarse a fechas distintas a las suyas, donde se celebran, por ejemplo el Día de las Madres, y quieren pasarlo con su madre, pero la institución no lo permite, sino en el día asignado para tal festividad.

Otro caso es el de las jóvenes que son de grupos indígenas, quienes ven normal que a temprana edad se les conceda unirse en matrimonio en sus pueblos; esto chocaría con las costumbres de los no indígenas que educan a la joven, para que eviten en estas edades un embarazo precoz, y le dan mayor importancia a su preparación académica y personal, antes de tener sus propia familia.

La institución respeta la libertad de culto de las niñas que practican otras religiones y que en días de salida se congregan en sus respectivos templos, sin que ello represente una rebeldía ante las enseñanzas católicas que se imparten en la institución y sin que esto se convierta en un motivo de egreso para la niña.

En el Orfelinato hay una diversidad de razas que están acostumbradas a comunicarse mediante el uso de dialectos e idiomas que forman parte de su lenguaje natal. Al integrarse a estos centros se encuentran con una educación formal que les exigirá el aprendizaje de otro idioma que le tomará tiempo y que transmitirá conocimientos distintos a los suyos, pues tendrán que ver con la historia y cultura de otros pueblos.

Otro aspecto de la cultura es el uso de nombres y apellidos que algunos llevan, por el significado que tiene para la familia, el grupo étnico o en homenaje a personas sobresalientes que marcaron hechos importantes en la vida de un pueblo o país.

Las artesanías de ciertos grupos tienen relación con su identidad, porque en ellas se observan expresiones, sentimientos y manifestaciones de sus antepasados que procuraron sentar las bases del comportamiento de grupo, sus tradiciones y creencias.

Los miembros de cada grupo tienen una manera de vestirse, que es distinta a otros, y a través de ella sienten que están conservando lo autóctono, aunque para algunos, no reúna el perfil de la moda que vaya con la época, y los gustos de la mayoría.

Los ritos que todavía se emplean para tratar problemas de salud son practicados en ceremonias por el curandero de la familia, y se cree que si fracasan es por la influencia de espíritus que tienen más poderes que ellos.

Otro factor de análisis de las razas son los grupos que conviven en un mismo lugar, con el fin de trabajar en una sola actividad

que les otorga mayores recursos y una alta productividad si existe la unidad de todos. Prefieren renunciar a la comodidad de la vida, el ahorro es una fuente de ingreso que sólo es utilizado en momentos de crisis o para la educación, y no permiten que sus miembros se unan en matrimonio con personas de otras culturas.

A las niñas que provienen de condiciones sociales precarias se le presta atención por problemas con las relaciones de grupo, así como por los hábitos y costumbres que deterioran su estado de salud, y su condición personal y emocional.

Las niñas que no han sido atendidas en su educación y manifiestan deficiencias académicas causadas por las deserciones, el ausentismo y los fracasos escolares, van a enfrentarse en la institución a nuevos hábitos, al tener que acudir todos los días a clases, con otra metodología de estudios, y dedicándose a sus tareas escolares en horarios fijos, asignados por los encargados.

Otro aspecto de discusión es el enfoque de Kluckhohn Stradtbeck, donde analiza las variaciones entre culturas e identifica seis dimensiones:

En esta dimensión se cree que la tecnología es capaz de dominar los cambios atmosféricos y la especie humana, a través de sus conocimientos especializados, por estudios e investigaciones avanzadas. Una forma de dominación se presenta cuando extiende sus fronteras para el acceso a informaciones y las comunicaciones.

Aplicado a las organizaciones, significa que el hombre es capaz de controlar el sistema interno de los cambios ambientales, haciendo uso de estrategias, metodologías de cambios, reconociendo sus fortalezas y debilidades. Al poner énfasis en el trabajo de grupo cuando se tiene un estilo gerencial que utilice eficientemente el recurso humano y las relaciones administrativas tanto internas como externas.

2. La segunda variación de la cultura está determinada por el tiempo, según la percepción que tiene la persona del pasado, presente y futuro de algunos acontecimientos y hechos de la vida diaria, los que influyen en la forma de pensar, en los valores y en las creencias del individuo.

Ciertas personas hacen referencia al pasado, diciendo, por ejemplo que antes las condiciones ambientales no afectaban tanto la salud y moral de la gente. Piensan que en la actualidad la presencia de enfermedades antes no vistas, proviene de la contaminación de productos tóxicos en ríos y ciudades y por la destrucción forestal. Otros afirman que los alimentos que consumimos están llenos de químicos que producen problemas hormonales y daños en otras áreas del organismo.

Otras personas consideran que la especie humana y animal no tendrá las mismas funciones en el futuro, y que, en cambio, les serán asignados a las personas tareas que tengan que ejercer en sus hogares, con menos ingresos y en horarios superiores a los que realizaba en las fábricas y empresas. Creen que se pondrá más atención a los animales inyectados con sustancias químicas, y expuestas a pruebas científicas, para salvar la vida del ser humano de enfermedades que no tienen cura con los métodos normales, y que los niños y niñas nacerán con más defectos físicos que los limitarán en sus actividades y procesos productivos.

Estas situaciones de cambios en la especie humana y animal se dan en la actualidad, pero se cree que en el futuro estarán más desarrollados y que predominará un nuevo estilo de vida que la mayoría tendrá que aceptar, so pena de recibir el rechazo de grupos que luchan por la conservación del medio ambiente y el derecho a la vida.

En otros casos se dice que en un futuro se perderán aún más los valores cívicos y morales del respeto, honradez, la responsabilidad, la cortesía y cooperación. Consideran que esto es así, porque las personas tienen un comportamiento negativo y son apáticas a las enseñanzas de formación que los convierte en ciudadanos sin compromisos y deseos de superación y que los hace actuar con sentimientos de envidia y egoísmo cuando no logran sus propósitos y ven que otros triunfan y son merecedores de reconocimientos

Un tema de actualidad son los sistemas de transmisión de informaciones que utilizan las compañías para la elaboración y distribución de productos con el fin de que lleguen más rápido al cliente.

En el pasado las organizaciones empleaban una metodología de atención que es muy diferente a la de hoy en día, y se espera que en el futuro ocurra algo similar, como lo que sucedió en aquellas revoluciones que sacudieron el mundo en lo laboral, social y económico. En las revoluciones, el cambio fue impactante, hasta el punto de remover viejas estructuras que han permanecido en estado de resistencia por varios años y de haber tocado procesos o movimientos de grandes magnitudes que tenían intereses que proteger, por la lucha de poderes y por una mejor justicia social.

Las teorías que confrontan los cambios que se dan entre el pasado y presente tienen relación con lo que se observa en la estructura organizacional de hace 109 años del Orfelinato San José de Malambo, al ver cómo varió de un pequeño sistema a uno más grande en cuanto a atención, infraestructura y servicio.

El perfil del personal y de ingreso de la niña/ño sufrió transformaciones y el equipo técnico de profesionales vino a conformarse en años recientes, por lo complejo de la problemática social y por la necesidad de apoyo que otorgan las ciencias sociales a las organizaciones que están en constante crecimiento

- 3 La tercera dimensión se sustenta en los criterios que usan las personas para juzgar los hechos, sobre lo que es malo para unos y bueno para otros. En el barrio existen, por ejemplo, grupos de jóvenes que organizan en sus calles actividades deportivas informales para buscar una forma de distraerse y pasar el rato. Pero puede ser que los padres no aprueben que sus hijos se relacionen en grupo con otros jóvenes que tienen una mala reputación en el vecindario, y quienes han tenido antecedentes penales que los involucran en actos ilícitos

En las aldeas indígenas sus miembros creen que es bueno consultar al curandero, quien es una figura que permanece por décadas con ellos y que es parte de sus tradiciones, antes que acudir a un centro de salud, en donde se utilizan métodos no aceptados en sus comunidades.

4. En la cuarta dimensión algunas personas disfrutan y actúan libremente en actividades que no son aprobadas socialmente mientras que otras prefieren aprovechar las oportunidades que obtienen de las experiencias de la vida para aprender de ella y superarse.

Las conductas que no son aprobadas socialmente, y que se manifiestan hasta el punto de perder la razón y los límites de tolerancia, son observadas en personas que prestan poca importancia a las normas de conducta y la moral

Entre estas personas están los que se visten con ropas y accesorios que no van de acuerdo con las preferencias de la mayoría y provocan escándalos públicos, disturbios y desórdenes con su conducta la que no favorece ni las enseñanzas ni la formación de valores en la familia y en la sociedad.

La quinta dimensión se refiere al compromiso que tienen las personas en sus responsabilidades ciudadanas, la cooperación y justicia social, en casos en que la convivencia social o familiar se vea amenazada por factores internos y externos.

Las personas que se dedican a las labores sociales en las organizaciones tienen la tendencia de intervenir a nivel nacional e internacional en situaciones de grupos y sectores que les han violado sus derechos y privado de justicia social, sin equidad, y con un trato injusto a su dignidad humana y desarrollo social.

5. En esta sexta dimensión unos tienden a tratar sus asuntos a nivel privado y otros prefieren que las cosas se ventilen de manera pública, mientras que los demás realizan una combinación de las dos conductas según sea el caso. En lo privado, vemos que la organización no permite que algunos empleados se involucren directamente en áreas de atención que no sean de su competencia, y sólo los hacen participar en actividades que tengan que ver con indicaciones generales sobre el funcionamiento de la empresa, o la metodología de trabajo que se quiere para mantener la eficiencia y el logro de metas.

En las organizaciones también hay lugares que son áreas restringidas, donde no se permite el acceso a particulares o personas ajenas a la empresa, inclusive, hasta o los mismos empleados les es prohibido entrar a lugares que son de uso exclusivo de visitantes, gerentes y personal técnico.

A nivel público hay quienes se pronuncian haciendo declaraciones sobre situaciones específicas, así como publicaciones de temas que interesen a la opinión pública, anuncios y artículos de reflexión.

La combinación de lo público con lo privado se puede observar en situaciones como la defensa de los derechos de la niñez por parte de entidades públicas y organizaciones privadas. Los grupos de diferentes sectores pueden unirse para exigir sus derechos al sentirse identificados por la lucha de intereses o para obtener un bien en común. Otra situación puede darse cuando las empresas pú-

blicas y privadas se organizan para trabajar en proyectos y obras que contribuyen al desarrollo del país

Otro ejemplo de lo privado y público es cuando la familia considera que sus asuntos son privados y que sus miembros no tienen derecho a divulgar lo que sucede a lo interno frente a entidades públicas, porque sólo a ellos les compete tratar y resolver las situaciones que les afecta

Uno de los factores que influye en la dirección de la empresa, es cuando los valores personales del gerente afecta procesos o las tareas del personal a su cargo

Los gerentes que desean implementar sus estilos de dirección suelen aliarse a personas que comparten sus ideas, se resisten al cambio, monopolizan las decisiones, y entran en conflictos con la gerencia media.

Otro aspecto que merece atención son las cuatro formas que la gente utiliza para influir sobre los valores de los demás:

1. Moralizar: Antes de tomar alguna decisión sobre nuestra conducta, es importante para ciertas personas reflexionar primero y consultar a nivel de su conciencia. La persona requiere de suficientes elementos de juicio y sobre hechos concretos para poder actuar con justicia y equidad.

En lo moral, los principios que actúan sobre la persona y la formación de valores desde temprana edad no se rompen tan fácilmente, y en algunos casos es difícil que acepte propuestas negativas que tienen que ver con su conducta y con su participación en actos que dañan la moral.

2. Ejemplificar: Con nuestro modelo de conducta las personas de poca experiencia tienden a imitar lo que para ellos es correcto y se confunden cuando unos utilizan el camino de la verdad y buenas costumbres y otros se valen de las intrigas y las trampas para cumplir

sus propósitos. Otra manera, es que se ponga en práctica lo aprendido después de examinar las distintas opciones que existen para que la persona pueda decidir lo que más se ajusta a su formación y creencias

3. No comprometerse: En estas circunstancias existen personas que evitan involucrarse en situaciones que las comprometan, y se cuidan de hacer comentarios en presencia de personas que pueden ser testigos de lo que dicen. Tratan de expresarse con claridad ante los demás para no dar lugar a interpretaciones que distorsionen los hechos y no se ponen a favor de ninguna de las dos personas que estén en conflicto.
4. Esclarecer: En esta situación encontramos personas que buscan el confrontamiento de las partes para solucionar el conflicto, revisan e investigan las causas del problema hasta comprobar la verdad. Durante la investigación examinan cuidadosamente los datos que suministran, porque puede ser producto de sus apreciaciones personales de la moral y valores orientados, por la deficiente formación y la poca enseñanza que ha recibido en estas áreas.

La veracidad compromete a la persona a presentar siempre las cosas tal como sucedieron, a ser objetivos y su modo de ser y obediencia a las normas generales de conducta depende en algunas ocasiones de la disciplina que tenga. Son personas que ayudan hacer lo correcto, no se dejan manipular fácilmente y viven preocupadas por los que son condenados injustamente.

En los sistemas de cambio, las personas utilizan la escala de valores como criterios de evaluación y con base en esto definen sus acciones.

Otros influyen con su escala de valores sobre aquellos que tienen una baja autoestima y una débil formación o, en casos de lí-

deres que son seguidos por grandes masas, tratan de utilizar su poder para influir en los valores y así lograr el control del grupo

2.3.4. Programas de apoyo al cambio

Para implementar el cambio en las organizaciones es necesario considerar la resistencia al cambio, el elemento cultural que la compone y los valores que influyen en la forma de pensar y actuar de las personas. Para esto, hay que involucrar a todo el personal, mantenerlos informados, hacerlos conscientes de su importancia, pedirles recomendaciones, apoyo, y hacer que ellos formen parte del equipo que promueva el cambio

Esta técnica que permite involucrar a las personas, en el cambio ayuda, en especial, a los empleados que se resisten a dejar de ver el cambio como una amenaza a sus puestos, a los que sienten que las relaciones laborales se pueden afectar y a los que no están dispuestos a que se hagan ajustes en sus posiciones

Al cambiar de tareas, ellos sienten temor de que por la especialización del trabajo no tendrán los conocimientos, ni podrían ejecutarlas por falta de preparación o destrezas. En estos casos no se sienten seguros al realizar ciertos tipos de trabajos que requieren de dominio, y que son vistos como un reto a sus aspiraciones.

En los programas de cambio, el agente que promueve este proceso en las organizaciones es aquel que implementa y desarrolla nuevas técnicas y métodos de participación. No sólo presenta la idea y sus ventajas, sino que la interioriza en todos los sistemas y estructuras de la organización.

El agente de cambio es aquel empleado que lleva años con la empresa y que siempre hizo esfuerzos por introducir cambios. Son aquellos que esperan la oportunidad para intercambiar ideas y conocimientos, son gerentes que enfrentan continuamente retos y desa-

fios. Otros cambios secundarios se dan con la influencia de algunos elementos sociales, sobre la conducta del hombre y su relación con las percepciones grupales. Un ejemplo es la movilización de grupos de presión que demandan el cumplimiento de necesidades laborales, sociales y económicas.

En estos grupos se piensa que al ejercer presión tienen acceso y entran más rápido a los sistemas de decisión, y que la única forma de obtener su atención es a través de la fuerza y unidad del grupo.

Los agentes de cambio van modificando continuamente su forma de intervención y su postura frente a las necesidades de cambio a medida que pasan los años, y cuando el individuo se hace más consciente de su realidad. También por el estado de competitividad, por la experiencia y control que tiene sobre los procesos y por el impacto de la implementación de los programas de cambio.

En los programas de implementación del cambio, se han sugerido seis tácticas que ayudan a manejar la resistencia al cambio:

1. Educación y Comunicación: Aquí, la lógica del cambio es que si la comunicación es efectiva, puede lograrse la atención y un cambio de actitud por parte de miembros claves de la organización. Esto se da especialmente cuando se desarrolla la participación en ambientes democráticos, suministrando datos confiables y exactos para que el individuo pueda elegir correctamente el mejor camino hacia el cambio.
2. Participación: es una de las tácticas más conocidas y antiguas en su aplicación y una de las de mayor credibilidad cuando la persona rechaza totalmente el cambio. Es recomendable en casos donde se experimentan fuertes sentimientos de frustración, temores, angustias, tensiones y cuando se hace necesario dar oportunidad para el intercambio de ideas y opiniones que fomenten la discusión en el grupo.

3. **Facilitación y apoyo:** Son programas de recapacitación, tiempo libre, apoyo emocional a personas afectadas por el cambio, que no han sido tomadas en cuenta y que están sufriendo el costo de los mismos. No se puede iniciar el cambio sin la aprobación de los gerentes de niveles altos, sin antes tratar de integrar a aquellas personas que han resultado lastimadas. Hay que hacerles ver la importancia y necesidad de mejorar los sistemas de los daños ocasionados por algunos elementos del sistema externo que afectan áreas y estructuras internas.
4. **Negociación y concertación:** Es un mecanismo que resuelve conflictos, disuelve la discusión, mantiene un ambiente de neutralidad y de equilibrio, hasta llegar a acuerdos que satisfagan los intereses de ambas partes, con el objetivo de llegar a un buen entendimiento y al cumplimiento de las decisiones y acciones a seguir.
5. **Manipulación y captación:** Es una manera sutil de sobornar a los líderes, dándoles un lugar principal en la toma de decisiones con respecto al cambio; esto no quiere decir que ellos tomarán todas las decisiones, sino que sus apreciaciones y comentarios a favor del cambio constituirán una táctica para conseguir el apoyo.
6. **Coerción Explícita e Implícita:** Se trata de impedir todo uso de poder, presiones y fuerzas que se utilicen en contra de la voluntad de la persona, para que el programa de implementación al cambio pueda llevarse de manera flexible y organizada. Hay que eliminar los elementos que tienden a intimidar a la persona, porque esto crearía mayor resistencia al cambio, y los empleados reaccionarían por obediencia y por temor a perder sus empleos.

Puede correrse el riesgo de que se formen grupos, donde unos defiendan su posición al cambio y otros consideran que la forma en que han trabajado por años no requiere de tantos cam-

bios. Los que defienden la posición de no hacer cambios en lugares de larga trayectoria es porque podrían ver afectadas ciertas estructuras que tienen una orientación filosófica y principios organizacionales con fuertes bases culturales, que son difíciles de manejar en programas de cambio.

Según Kurt Lewin, un cambio de éxito en las organizaciones debe seguir tres pasos

1. Descongelar el status quo: Significa que los programas que se siguen deben de ser lo suficientemente efectivos para convencer a la persona de la importancia del cambio y hace un análisis de las causas y efectos que producirá en las personas y organizaciones

Entre las causas que sustentan el cambio está la reorganización de algunas áreas que presentan deficiencias en la toma de decisiones, o fracasos en la fase de ejecución de los objetivos mal manejo en los programas, grupos y estructuras. Otras causas son los gastos excesivos en los servicios de atención, pérdidas en el estado financiero, deterioro de las estructuras administrativas, problemas en las relaciones, políticas de procedimientos que afectan el funcionamiento de la organización, comités de trabajos inoperantes, procesos y sistemas demasiados complicados y rígidos.

2. El movimiento hacia un nuevo estado: Es el paso que se da para el cambio de actitud, comportamiento y consideración de los factores culturales, antes de proceder a su implementación en sistemas y procesos. El seguimiento da una idea de la evolución y evaluación de los adelantos o deficiencias en cada etapa de intervención, según el tipo de instrumentos y el momento en que se aplica.

3. **Recongelamiento del Nuevo Cambio:** En esta etapa se trata de mantener el nuevo cambio, a través de los procesos de retroalimentación que aseguran que las personas y el agente de cambio estén en constante interacción, de manera que promueva el intercambio de información y comunicación necesaria, para así seguir funcionando y trabajando conjuntamente. Tratando de evaluar las estructuras que sufrieron cambios, reforzando periódicamente las actitudes y apoyo a los sentimientos de las personas que se desprendieron de una cultura organizacional. Robbins (1996:729)

Los programas para el cambio planeado que se basan en las ideas de Lewin buscan eliminar o debilitar las fuerzas restrictivas y después crear o reforzar las fuerzas impulsoras que existen en las organizaciones.

También se puede cambiar la fuerza de resistencia en un apoyo de cambio a través de diversos procesos.

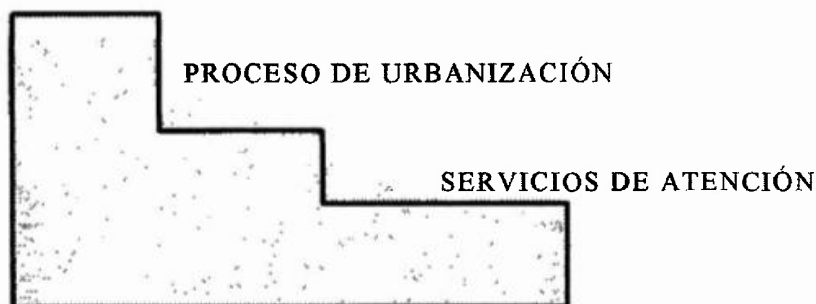
El cambio resulta muy difícil y doloroso en organizaciones de una fuerte cultura organizacional que se resisten al cambio, y en personas que cuentan con valores que no son compartidos con algunas costumbres y creencias organizacionales.

A pesar de la resistencia y valores personales encontramos organizaciones que, por ser flexibles, creativas e innovadoras, reaccionan a los cambios del medio ambiente, por su capacidad, madurez, deseo de crecer, por mantenerse activo y firme en sus intenciones de cambio

2.4. PROYECCIÓN COMUNITARIA

FIGURA 3. PROYECCIÓN COMUNITARIA

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN



2.4.1. Perfil de la organización

El Orfelinato San José de Malambo, es una institución que responde a las necesidades de la comunidad, en el área de la niñez desamparada y en circunstancias especialmente difíciles. Al inicio se crea esta obra por las necesidades de la época y las Hermanas de la Caridad de San Vicente de Paúl se congregan en una comunidad de orden religiosa para continuar con la labor social de su fundador, el cual tiene sus orígenes en los derechos de la persona y en la equidad con los sectores más oprimidos y carentes de recursos.

Desde esa época a la actualidad, han cambiado las condiciones educativas, económicas y sociales del país hacia situaciones con un nivel elevado de pobreza y de deterioro de las relaciones familiares y de la niñez.

El Orfelinato San José de Malambo recibe niñas y niños a nivel nacional, así como extranjeros, y ofrece protección esporádica a familias del área de Arraiján que requieren albergue provisional. Además dan acogida a familias que provienen de otros países en

condición de refugiados, por motivo de desastres naturales y de conflictos armados, hasta que mejore su situación.

La escuela premedia y los talleres vocacionales son especialmente para la población de escasos recursos económicos, con pocas posibilidades de continuar sus estudios. Este centro educativo fue creado para las niñas que se encontraban en el Orfelinato, pero con el tiempo fue compartido con estudiantes de clase media que podían pagar una mensualidad.

A su traslado al distrito de Arraiján, y con el estudio que se hizo sobre las condiciones económicas y sociales de las familias, se integró al grupo de las internas aquellas niñas que provenían de áreas aledañas con el propósito de adaptar el plan curricular a las necesidades educativas y sociales a una población totalmente homogénea.

2.4.2. Proceso de urbanización

En las comunidades existen personas que aspiran a una mejor condición de vida y para esto han de emigrar de territorios tradicionales, por el atraso en el desarrollo, la poca atención de los servicios básicos de salud, educación, vivienda, falta de caminos, vías de comunicación, alumbrado eléctrico y escasez de agua potable.

En los llamados territorios modernos se concentran las personas por el movimiento de urbanización que les ofrece oportunidades de empleo, avances tecnológicos, mejores salarios y niveles de satisfacción que sean acordes a sus necesidades básicas.

Con la urbanización, algunos consideran que al emigrar a la ciudad crecen las poblaciones y con esto se presentan problemas de vivienda, y por la falta de empleo tienen que ubicarse en zonas invadidas, en barriadas de emergencia y en casas condenadas. Así pues, dejan a sus familias y el cuidado de los hijos en manos de

otras personas, para trabajar en casas de familias, donde reciben una baja remuneración y hasta malos tratos.

Los que dejan sus familias pierden el contacto, y las relaciones y las comunicaciones se afectan, la convivencia y los ratos de esparcimiento familiar se dan por periodos cortos durante un fin de semana al año, o se prolongan las visitas por un tiempo más largo. Los valores que cultivaron en las áreas rurales se van perdiendo para adquirir los nuevos valores de las ciudades, como el consumismo y el individualismo, que a veces se concentra en la lucha por competir para ver quiénes logran ocupar los mejores puestos y obtener recursos en bien del interés individual y no de la mayoría.

Se dice que las personas que viven en comunidades marginales dentro de las ciudades se unen en ocasiones para exigir a las autoridades la plena satisfacción de sus necesidades básicas, para resolver diversos problemas que los afecta. Forman grupos de trabajos formales e informales que pueden actuar con libertad y en representación del resto de las personas, en la coordinación de servicios y actividades que se programen en torno al equipamiento y reparación de las estructuras físicas y promoción del desarrollo comunitario.

Con esta participación se logra que las personas tomen las decisiones sobre algunas alternativas que se plantean para la búsqueda de soluciones, que unan esfuerzo con el gobierno en la transformación y superación de las condiciones de desventajas en que se encuentran

La participación también ayuda al desarrollo de potencialidades, y permite que las personas tomen conciencia del valor y significado de los recursos. Hace énfasis en la importancia del trabajo de grupo, especialmente al momento de las negociaciones y de las pe-

ticiones, y se trabaja con ellos para, que a través de la autogestión sean independientes y manejen por si mismo el curso de sus vidas

2.4.3. Servicios de atención

El Orfelinato ofrece servicios de atención a estudiantes de práctica de Trabajo Social de la Universidad de Panamá desde 1980, dándoles la oportunidad de participar en los programas del Orfelinato y en las de la Escuela, para que puedan desarrollar sus conocimientos teóricos en el campo de la niñez y familias

Las estudiantes de Trabajo Social aprenden de la metodología y procesos de atención con la niña/ño, a trabajar con otras disciplinas y sobre el manejo de información. Tienen la oportunidad de aplicar los métodos de intervención, los principios, normas y filosofía que orientan la profesión, así como a conocer y a manejar el comportamiento organizacional y el perfil de las personas que laboran en las instituciones.

Un grupo que es atendido y que se siente identificado con los objetivos y la función social del Orfelinato San José de Malambo es el grupo de voluntarios, tanto nacionales y como extranjeros, que se integran en las distintas áreas de atención. En el caso de los extranjeros han tenido que tomar cursos rápidos para aprender nuestro idioma, tener conocimientos de la historia y cultura, conocer nuestras costumbres, separarse de sus familias, suspender por un tiempo sus actividades y llegar con o sin experiencia sobre el manejo de la niñez.

En el ámbito comunitario, se ofrecen seminarios de capacitación a entidades públicas y privadas sobre la atención de la niñez en circunstancias especialmente difíciles, y el perfil del personal encargado de su cuidado. se abordan temas relacionados a los derechos de niño/ña y la consideración de sus características individua-

les, violencia intrafamiliar, abuso sexual contra niños y niñas, trabajo infantil, codependencia y cuidado personal, perfil de la niña y el niño en circunstancias especialmente difíciles, atención educativa a niñas y niños y a la diversidad y la mística espiritual cristiana.

Al mismo tiempo se colabora con las escuelas del área y con otros centros que soliciten apoyo en casos especiales, orientaciones, y se trabaja en la sensibilización de grupos de visitantes con respecto a la problemática de la niñez, haciendo énfasis en su condición de vulnerabilidad. Se concientiza también a las interesadas sobre las condiciones de privación y de riesgos que atentan con los derechos fundamentales del niño y de la niña, de manera que todos se sientan comprometidos y participen en la discusión de las posibles alternativas de solución que existen.

La Clínica Hogar para niños y niñas con sida es una de las respuestas que se ofrece a la comunidad para aquellas personas menores de edad afectadas por esa enfermedad, en situación de abandono, que sean rechazadas por sus familias, que vivan en pobreza y requieran de un lugar que los acoja y proteja durante el tiempo que les quede de vida.

El Orfelinato contribuye con la comunidad suministrándole a las organizaciones internacionales, universidades y centros de investigaciones, información sobre la situación en que se encuentra la niñez que allí se acoge. Se les brinda reportes estadísticos, experiencias y conocimiento en el tema, materiales de trabajo, y documentaciones que sirvan como un aporte a los estudios realizados con el ánimo de analizar la problemática y buscar alternativas de solución.

Toda esta proyección comunitaria es con el fin de colaborar en las políticas del Estado sobre asuntos que tengan relación con la

niñez, ofreciendo a la comunidad nacional un cúmulo de servicios que favorezcan a los más necesitados.

El organigrama del Orfelinato señala los distintos niveles de gerencia, su relación con cada área, las funciones y responsabilidades según su estructura.

Aunque no se describen las relaciones de la gerencia con el personal en cuanto al proceso de planeación, vemos que ambos trabajan por el bien de la niñez, y hacen esfuerzos por dirigir las acciones hacia objetivos que de alguna manera responden a la misión de la institución.

En la estructura organizativa, los elementos de orden social, económico y político se enmarcaron dentro de situaciones específicas. Se efectuó también un análisis de los aspectos que giran en torno al proceso de cambio y sobre la forma en que la cultura puede afectar algunos puntos críticos de la organización.

El proceso de cambio es visto a través de los antecedentes históricos, cuando el Orfelinato fue cambiando su método de atención basado en una labor caritativa hacia uno más desarrollista, que considera al ser humano como medio de acción para su propia superación.

En lo cultural, por ejemplo, los valores personales pueden chocar con los de la organización, en especial cuando se trata de diseñar planes en el Orfelinato en los casos en que un miembro del personal, por sus distintas creencias religiosas, no está dispuesto a participar en la formación espiritual de las niñas/ños

El análisis realizado sobre algunos elementos económicos, sociales y políticos, demuestra que las organizaciones pueden verse afectadas en su funcionamiento interno, si no se toman a tiempo las medidas necesarias

Por ejemplo, una coyuntura como la que representa la actual crisis económica del país puede afectar al Orfelinato provocando que algunas empresas nacionales tengan que eliminar la cantidad de productos que donan, o decidan retirar temporalmente su apoyo, por el efecto que esto causa a sus economías.

Otro aspecto de interés, es el de las familias de las niñas/ños internas que pudieran lanzarse a las calles en busca de un sustento económico. Esta situación agravaría su problemática, en especial, si aparecen factores de riesgo que los afecten en lo social y económico.

En la proyección comunitaria se refleja el propósito y objetivo del Orfelinato para que la gente haga uso correcto de los servicios que ofrece, promoviendo la divulgación de la labor que se realiza y definiendo el tipo de población que atiende.

En los servicios que ofrece el Orfelinato, destaca la atención a las necesidades de alimentación, salud, albergue, educación básica-media-vocacional y de orientación.

Estos servicios cumplen con la política establecida por las autoridades de Educación Nacional y de Asistencia Social contemplados en la misión de la institución.

La labor que realiza el Orfelinato se enfoca hacia áreas de promoción, prevención y formación, claramente identificados en el funcionamiento y en la estructura del sistema. En este marco, por ejemplo, al Orfelinato le puede ser útil trabajar con organizaciones que se dedican a la prevención, para así unir esfuerzos hacia la atención de objetivos comunes, adquiriendo fortalezas que le permitan un mayor éxito en sus metas

CAPÍTULO III
EL BIENESTAR SOCIAL Y LAS POLÍTICAS
SOCIALES DEL ESTADO

3.1. FUNCIÓN DEL ESTADO

3.1.1. La Crisis de los Años 80

Las medidas adoptadas por el Estado en cuanto a la modernización surgen a raíz de la crisis económica de los años 80 y en un momento en que los países latinoamericanos solicitan financiamiento externo de la banca privada para luego caer en un estado de dependencia, al no poder enfrentar el pago de la deuda externa.

Esta situación hace a estos países más dependientes del comercio internacional, llevándolas a someterse a las exigencias de los países acreedores, quienes cuentan con mucha más tecnología, y en donde las relaciones de producción están en manos de los más poderosos, ante una gran parte de la población mundial que sobrevive al margen del desarrollo y de los beneficios sociales.

Es importante señalar que la recesión en 1970 causó desequilibrios y contribuyó a que aumentaran los desocupados, con bajas en los salarios y con disminución del crecimiento económico, lo que afectó el ahorro y la fuga de capitales, entre otros. La condición de dependencia de estas naciones, surgidas a raíz de la deuda externa y la desigualdad de oportunidades entre los países ricos y los pobres, se observa en circunstancias específicas, tales como:

“El norte cuenta con 1/4 de la población mundial y 4/5 de los ingresos mundiales.

El sur significa 3/4 de la población mundial y dispone de 1/5 de ingresos mundiales.

En el norte, la persona tiene una expectativa de vida de más de 70 años, raras veces conoce el hambre y posee educación por lo menos a nivel secundario.

En el sur la expectativa de vida de los más pobres es de 50 años, uno de cada cuatro niños muere antes de los 5 años, la quinta parte de la población del sur sufre hambre o subalimentación; el 50% carece de oportunidades de alfabetización.” [Del Valle (1992)]

Había que hacerle frente a la crisis y para manejar el problema de la deuda externa, la banca privada deja en manos del Fondo Monetario Internacional la regulación y estabilización de las relaciones monetarias y financieras.

3.1.2. Período de ajuste estructural

El periodo de ajuste estructural se da al introducir el nuevo modelo de crecimiento económico, basado en la apertura de mercados que determinan la libre movilización de capitales, bienes, servicios y mano de obra sin restricciones.

En esta libre movilización, los países del sur tienen que entrar obligatoriamente en el mundo de la competitividad, con la exportación de materias primas a muy bajos precios, porque carecen de la tecnología y de los conocimientos necesarios para su transformación.

Los países del norte que cuentan con la tecnología y capacidad gerencial, se dedican a la industrialización, transformando la materia prima en productos de consumo que les sirven para competir, lo cual representa el 90% de la industria manufacturera.

Otra situación es el desplazamiento de mano de obra por la automatización y la relación que tienen las transnacionales entre la burguesía nacional y el Estado, en los procesos productivos y la apertura de mercado.

Una de las responsabilidades asignadas al Estado es la de reducir el gasto público para poder ahorrar; por lo que se dan nuevos créditos y préstamos para pagar la deuda, pero con estos recortes se afecta el gasto social en salud, educación, vivienda y trabajo.

En el mercado internacional la diferencia estriba en que los países industrializados tienen la capacidad financiera, cuentan con equipos de alta tecnología y controlan los precios, mientras que los países pobres, por estar sometidos a la condicionalidad del pago de la deuda, no pueden tener un crecimiento económico que los haga competir en igualdad de condiciones.

3.1.3. La nueva reforma del estado

La nueva reforma del Estado cumple con los requisitos que pide el Fondo Monetario Internacional en cuanto al ajuste estructural, pero en este caso se le dice a los países del sur que para ser más eficientes necesitan salir de la rutina, de la alta rigidez en que mantienen el aparato público, romper con las estructuras centralizadas que dan lugar a la excesiva burocracia en la elaboración y ejecución de programas estatales.

Al salir de la rutina se busca que cambie la forma de operar en lo político, administrativo, económico y financiero, para que pueda introducirse al mercado con capacidad de producción y a los niveles de competitividad acordes con lo establecido en el comercio mundial

Se espera que con eliminar la rigidez y estructuras centralizadas, se desplacen algunas funciones y tareas a gobiernos locales o sectoriales, que faciliten la relación y descongelamiento de las actividades que son esenciales para el buen funcionamiento de la administración pública.

Otro aspecto en la reforma del Estado, es el asunto de la privatización, donde se pasan los servicios públicos a las empresas privadas en un intento por mejorar aquellas estructuras que están en deterioro, y se propone la modernización mediante la reestructura-

ción y rehabilitación de la infraestructura estatal, para garantizar una gestión con calidad y en condiciones de enfrentar los retos y desafíos del momento

Con estas nuevas funciones los interesados en establecer medidas y controles en el mercado aseguran que a través de las reformas del Estado se pueda corregir distorsiones, pero esto no quiere decir que el Estado abandone sus responsabilidades en la conducción de la política, distribución y manejo de los recursos, como promotor, planificador, supervisor, orientador y fiscalizador en los planes y acciones a nivel del orden público y social que le compete.

3.2. APOORTE DE LA ORGANIZACIÓN EN EL DESARROLLO HUMANO DE LA POBLACIÓN

3.2.1 Situación socio educativa de las estudiantes atendidas en la Escuela San José de Malambo

Las variables constituidas por los elementos esperanza de vida, nivel educacional e ingreso, miden el grado de desarrollo humano en que se encuentra la población.

Bajo esta óptica podemos tomar en cuenta lo que dicen los mandatarios en la Cumbre Ecológica Centroamericana acerca del desarrollo sostenible

“La finalidad del desarrollo sostenible es la de mejorar y garantizar la calidad de la vida humana. Esto permitirá que las personas desarrollen sus potencialidades y puedan llevar una vida digna y de realización. Para ello es imperativo brindar seguridad mediante el desarrollo humano, el fomento a la participación social en democracia, el respeto a la pluralidad cultural y la diversidad étnica, el acceso a la educación y el fomento de la formación técnica y profesional que contribuya al crecimiento económico con equidad.”
[Alianza para el Desarrollo (1994)]

Para efecto de este análisis sólo haremos mención de la variable educacional, como una forma de contribución al desarrollo humano de la población atendida en el centro educativo que funciona en las instalaciones del Orfelinato San José de Malambo, y como un servicio de atención a la comunidad que se encuentre en situación de pobreza.

El Orfelinato San José de Malambo hace uso del recurso educativo a partir del año 1995 en el área de Arraiján, para responder así a una de las realidades de la educación panameña, al detectar que las niñas internas que ingresaban al Orfelinato presentaban problemas de ausentismo, deserción escolar, bajo rendimiento académico, baja escolaridad y estaban sobre la edad.

Las niñas externas fueron captadas a través de un estudio que se hiciera en ciertos corregimientos del distrito de Arraiján en el año 1995, observándose características similares a las niñas internas y en algunos casos las de 14 y 15 años de edad no habían pasado de segundo grado, mientras que la mayoría estaba sobre la edad, generalmente el padre y la madre eran analfabetas o no habían completado la escuela primaria y provenían de hogares en condición de riesgo social.

Para ilustrar esta situación, el cuadro número dos presenta las causas del abandono escolar en el área de Panamá Oeste y brinda una panorámica del problema que afecta a las niñas y jóvenes que se atienden en la Escuela San José de Malambo

CUADRO II. CAUSA DE ABANDONO ESCOLAR DE LOS ESTUDIANTES DE PRIMARIA DEL SECTOR DE PANAMÁ OESTE DURANTE EL PERIODO 1998

CAUSA	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Enfermedad	72	42	30
Cambio de residencia	252	137	115
Problemas económicos	77	57	20
Distancia	23	14	9
Transporte	6	3	3
Fracaso escolar	112	68	44
Para trabajar	19	15	4
Otros	71	49	22

FUENTE: Sección de Estadística. Dirección Regional de Educación de Panamá Oeste. 1998

En las entrevistas realizadas a los padres y madres de las niñas externas del distrito de Arraiján en el año 1998-1999 en el área de Burunga, Santa Clara, Nuevo Emperador, Nuevo Chorrillo, Loma Bonita, Monte Claro, Cáceres, la Barriada 2000 y Omar, se reporta que entre las causas de abandono escolar están los problemas económicos como una de las principales causas, luego le sigue el fracaso escolar y por último los casos de enfermedad.

En el área de Panamá Oeste, en el año 1998 la causa más sobresaliente fue de 252 casos por cambio de residencia, 112 de fracaso escolar y 77 por problemas económicos. Esto nos indica que se mantienen las mismas causas al momento de efectuarse la matrícula de las niñas en la Escuela San José de Malambo, aunque varíe el número de casos por corregimientos, y esto afecta tanto a niñas y niños como a jóvenes.

En la figura número cuatro apreciamos el árbol de causas y efectos que explica con mayores detalles la situación social y educativa por lo que atraviesa la población estudiantil, y las circunstancias que las ubican en condición de riesgo social.

La condición de riesgo social en la problemática educativa de las estudiantes de la Escuela San José de Malambo son una de las causas de mayor preocupación, cuando se analizan factores económicos relacionados con la salud y con la crisis familiar.

En la familia, la falta de recursos económicos dificulta la compra de útiles escolares, no pueden cubrir gastos de transporte, están obligados a dejar a las niñas y jóvenes fuera del sistema educativo de uno a más años y sus hijas tienen que ayudarse colocándose en empleos domésticos al salir de la primaria o durante el periodo escolar.

El cuadro número dos sólo reporta 19 casos de jóvenes en todo el área de Panamá Oeste que abandonar sus estudios para trabajar. Sobre esta situación es oportuno señalar el debate que se tiene en torno a la problemática de las niñas y niños trabajadores y su inserción al sistema educativo, por la situación que presentaron las niñas internas cuando se encontraban en sus hogares y las externas de la escuela que trabajan actualmente.

En Panamá existen alrededor de 50,000 niños/ñas y adolescentes entre 10 y 17 años de edad que están incorporados a la fuerza laboral, y en la Escuela San José de Malambo, en el año 1999 de una matrícula de 150 hay 62 niñas que trabajan, 13 lo hacen en tiempo de vacaciones, 24 lo hacían anteriormente y 25 lo realizan durante el periodo escolar en actividades informales como empleadas domésticas, quienes representan el mayor grupo, o bien se dedican a la venta de chances clandestinos, a la venta de bollos, tamales, frituras, o como recolectoras de almejas, ayudantes en kioscos y en diversas actividades agrícolas.

El estado de salud es otro de los elementos que afectan a la niña en sus estudios, al observar los frecuentes problemas respiratorios, alimenticios, la estatura y peso no acorde con la edad, el dudoso control de vacunación, la desnutrición y la poca asistencia a los centros de salud, deteriora aún más su salud y la hace más vulnerable a las enfermedades que aparecen en el ambiente.

Otra condición de riesgo social es la crisis familiar que presentan por las relaciones disfuncionales, falta de conciencia, de unidad, por la pérdida de valores, de compromisos, responsabilidad y por la falta de seriedad en sus deberes al fallar en su función de proveer, de proteger y de dar seguridad a los miembros que componen el núcleo familiar

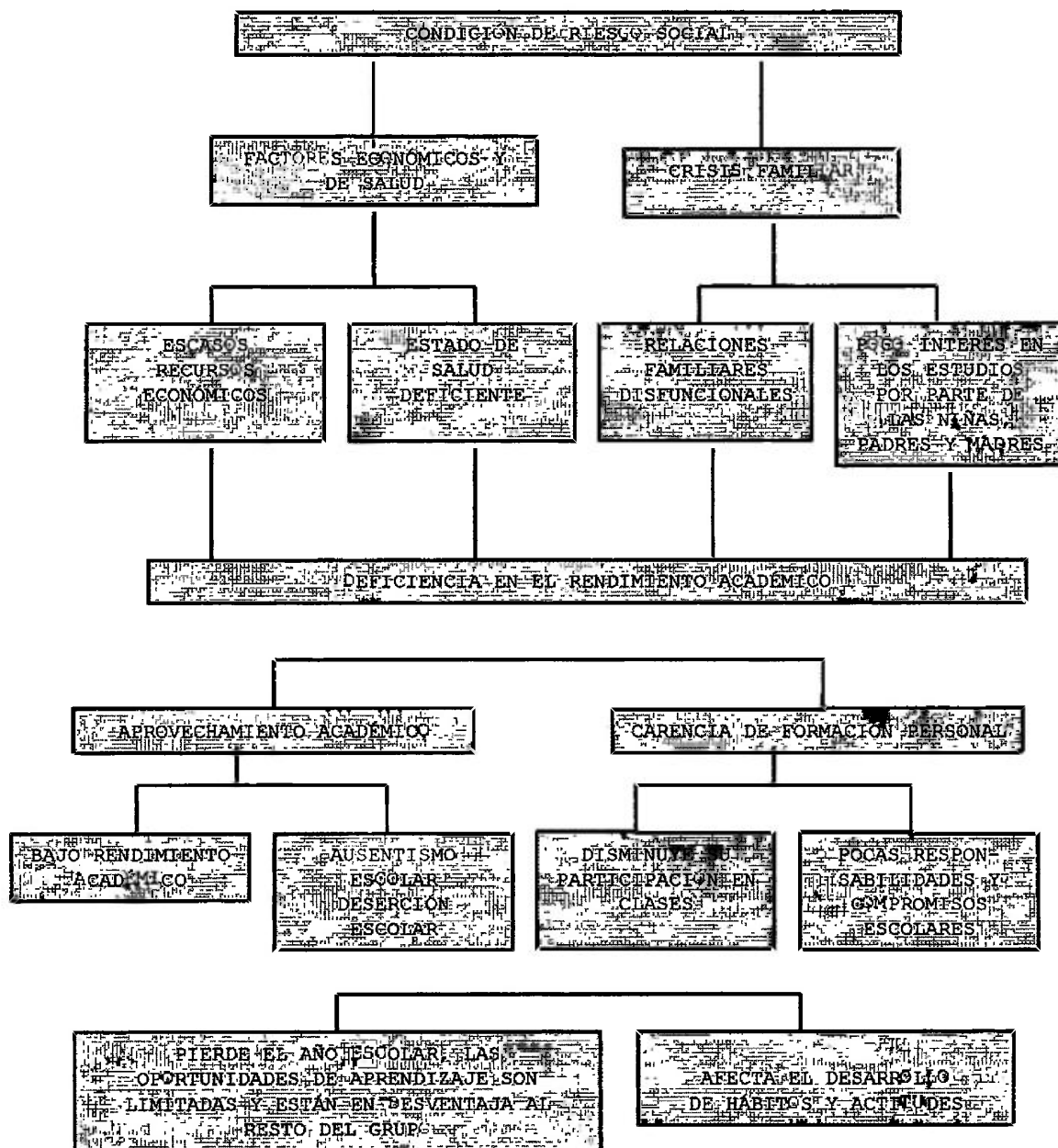
Esta disfuncionalidad lleva a la niña, a los padres y madres a perder el interés en los estudios, al ver el trabajo a temprana edad como una prioridad para la solución de los problemas económicos, ante la falta de apoyo e integración a la vida escolar de la estudiante

Los factores económicos, de salud y la crisis económica, provocan deficiencias en el rendimiento académico, lo que se relaciona con la carencia de formación personal que limita la incorporación adecuada de la niña en el medio escolar.

Las niñas con una preparación académica deficiente presentan un lento aprovechamiento académico, que es detectado a través del bajo rendimiento en el aula y la pérdida del año escolar. Sumado a esto, el ausentismo y la deserción escolar afectan aún más las oportunidades de aprendizaje, y las colocan en desventaja ante el resto del grupo que asiste regularmente.

La carencia de formación personal en lo social y familiar hace que disminuya su participación en clases, por lo que asume pocas responsabilidades y compromisos escolares, con lo que se hace

FIGURA 4. ARBOL DE CAUSAS Y EFECTOS (SITUACIÓN SOCIAL Y EDUCATIVA DE LAS ESTUDIANTES DE LA ESCUELA SAN JOSÉ DE MALAMBO).



3.2.2. Propuesta educativa para niñas y jóvenes con baja escolaridad y sobre la edad en condición de riesgo social

La realidad social y académica de las estudiantes se aborda mediante una propuesta curricular que permite la terminación de estudios primarios y de premedia para niñas y jóvenes en riesgo, con baja escolaridad y sobre la edad en la Escuela San José de Malambo

Esta propuesta se acoge al plan de estudios de los contenidos mínimos de las asignaturas académicas según el programa oficial de educación primaria y premedia, donde la niña realiza en un año dos grados académicos y la joven un semestre de un año académico y en el otro la capacitación vocacional en modistería, cerámica y belleza.

Al culminar sus estudios se espera que puedan distinguir la relación causa-efecto en los fenómenos del medio ambiente que les rodea, sepan dialogar, enfrentar los problemas con madurez, con espíritu de lucha para encontrarles la solución más conveniente para sí mismos, y disponiendo de la habilidad necesaria para trabajar en alguno de los campos laborales de modistería, cerámica o belleza.

Es entonces como a través de la educación se puede mejorar los índices de desarrollo humano. De contar con los conocimientos necesarios y con el acceso a la enseñanza, las estudiantes con estos problemas, y la población infantil trabajadora, podrán aspirar a mejores trabajos y gozarán de igualdad de oportunidades, si el modelo económico de nuestros países es justo y permite a las clases necesitadas un bienestar social con crecimiento económico.

3.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA SOCIAL Y EL BIENESTAR SOCIAL EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL

3.3.1. Enfoque de atención

En el año 1970 las Organizaciones No Gubernamentales intervienen en los asuntos sociales al ver que el Estado confrontaba dificultades en la atención y manejo de algunos sectores de la población menos favorecida en el desarrollo económico. En 1996, un estudio de la UNICEF reportó que un total de 17 instituciones llevaban el cuidado y atención de niños y niñas, y sólo dos eran administradas por el gobierno

No obstante, no es en estos años que inician su labor; recordemos que instituciones como el Orfelinato San José de Malambo habían estado interviniendo desde 1890 en el área de atención a la niñez a nivel caritativo, y luego en forma promocional y encaminando sus acciones hacia la participación del hombre en su propia superación y cambio social, con mayor énfasis desde 1973.

Ante todo esto, las

“Organizaciones No Gubernamentales tienen la responsabilidad de asegurar el vínculo entre lo local y lo global. Poseen la capacidad de transmitir las preocupaciones de las poblaciones ante las autoridades nacionales y las instancias internacionales. Es hacer conocer a las comunidades locales los debates sobre la mundialización económica y sobre las consecuencias sociales que les conciernen, pero también aportar la contribución y propuestas alternativas a las instancias decisoriales” [Centro Católico Internacional (1998:12)]

Este tipo de organización tiene características diferentes, algunas se mantienen por poco tiempo y básicamente les interesa

prestar atención en las comunidades, en áreas de prevención, ofrecen apoyo en recursos, brindan asesoría, formación personal y profesional. Trabajan a veces en coordinación para lograr los mismos fines, tienen su propio financiamiento y funcionan como entes independientes del Estado.

3.3.2. Plan de atención de la política social

La política social se encarga de cumplir con las acciones dirigidas al bienestar de la población que presenta bajos niveles de satisfacción en las necesidades básicas de educación, salud, vivienda y trabajo. Se trabaja para que la eficiencia en la modernización de estos servicios sean óptimos y efectivos en la atención y para que se logre una coordinación del sector social y económico.

Al intervenir en la problemática social de la población afectada, se considera como grupo objetivo a las mujeres, niños/ñas, jóvenes, familia e indígenas, cuyas acciones fundamentales se enmarcan en la promoción y defensa de derechos, de la participación social, subsidios y asistencia desarrollada en las instituciones o entidades interesados en el bienestar colectivo.

Con la eficiencia se espera proporcionar servicios sociales básicos, normar su prestación y atender las reformas sectoriales que faciliten el adecuado uso y distribución de los recursos, que remeplacen lo paliativo y asistencialismo, por un enfoque más integral y participativo.

Las políticas sociales son lineamientos que promueven la equidad en los sectores mas afectados por la crisis económica y hace participar a la gente en la solución de los problemas mediante consultas y la elaboración de trabajos en conjunto. Existen propuestas para que la política social sea una prioridad en las discusio-

nes que se tienen en el aparato público para que la población reciba los beneficios directos en el menor tiempo posible y con calidad.

Las políticas en torno a la educación, salud, vivienda y trabajo, se presentan en un informe del año 1994, que diseñó el gobierno en cuanto a políticas públicas para el desarrollo integral.

En la escuela San José de Malambo, a través del plan curricular para niñas y jóvenes con baja escolaridad y sobre la edad, se hace su aporte a la educación implementando un sistema que ofrezca respuestas y llene las exigencias académicas y sociales de una población con deficiencias, considerando que es fundamental que se capacite para enfrentar los retos y desafíos en una sociedad cambiante y dinámica.

“Sobre la política de salud se orientan las acciones a desarrollar programas de nutrición y salud integral entre los grupos poblacionales, dando prioridad a los grupos en extrema pobreza y dentro de ellos a la población en edad y condición de mayor necesidad

Fortalecer el desarrollo de la atención primaria de salud.

Mejoramiento de los servicios de salud en general.

Coordinación y racionalización de la integración de servicios de salud.” [Políticas Públicas (1994)]

En la política de salud se dan prioridad a la población infantil que presenta condiciones de pobreza y que son afectadas por la desnutrición, infecciones respiratorias agudas y otras causas que deteriora la salud de las niñas(os) y proporcionan la inmediata atención en los servicios que ofrece la institución. En 1997, el 41% de la población del país utilizaba las clínicas y hospitales públicos en caso de enfermedad o accidente, y de ellos el 37% de los usuarios eran

pobres, pero aunque la población del Orfelinato es pequeña y con una infraestructura pequeña, tratan de que la atención sea integral al incluir servicios que cuidan de la salud mental en lo afectivo, la autoestima, la tolerancia y las emociones para que el individuo tenga una vida familiar estable.

La política de vivienda pretende:

“reducir el costo de construcción de la vivienda a fin de que el sector privado pueda producir y financiar viviendas de menor costo, accesible a una mayor proporción de la población. Entre otras, estas medidas estarían encaminadas a reducir el costo de los materiales, abaratar los costos de urbanizar y construir estableciendo normas a tono con la realidad, reducir los trámites para la obtención de autorizaciones y establecer mecanismos para facilitar el otorgamiento de préstamos.

Atención a segmentos del mercado no atendidos por el sector privado mediante la dotación de lotes servidos, titulación de derechos posesorios, préstamos para materiales, asistencia técnica y otros.”
[políticas públicas (Op.Cit.)]

Con la política de vivienda se trata de ofrecer albergue a la población interna que ha vivido en casas condenadas, áreas de invasión, sin acceso al agua potable, sin el servicio de eliminación de excretas, de alcantarillados o tanques sépticos ni servicio eléctrico, lo que impide que la niña viva sanamente y en un ambiente libre de contaminación.

Mientras que la niña permanezca en el Orfelinato se procura que goce de una vivienda en buenas condiciones, saludable, y espaciosa. Esto contribuirá a mantener un mejor estado de salud, y la niña estará consciente de que con una preparación profesional y

personal podrá aspirar a una vivienda cómoda que reúna las condiciones mínimas de habitación.

En la política laboral

“La garantía de los derechos fundamentales del trabajo universalmente aceptados es la piedra angular de la posición en esta materia. Los objetivos de la política laboral consisten en crear las condiciones necesarias en el mercado laboral para alcanzar un alto nivel de empleo, tener una legislación que sea competitiva con la de otros países que también tratan de atraer inversiones extranjeras y lograr niveles de productividad que fortalezcan nuestra posición competitiva Internacional. El logro de estos objetivos es esencial para la modernización de la economía y superar el desempleo, lo cual requiere a corto plazo, modificar la legislación laboral.”
Políticas publicas [(Op Cit)]

Para la política laboral, mientras en 1991 el 20% de la población con menor ingreso recibía el 3.6% del ingreso total del país, el 20% de la población con mayores ingresos tenía el 52% del ingreso total. Esto es un indicador del problema de la inequidad en la distribución del ingreso, lo que afecta a muchas de las familias en situación de pobreza. Con esto se comprueba como el modelo de crecimiento económico no integra del todo asuntos de relevancia del sector social que requieren de atención inmediata, no ayuda en la eliminación de la pobreza, mantiene a los diferentes sectores en conflicto mientras que las necesidades materiales y espirituales se cubren limitadamente

Es por esta razón, y por el problema del trabajo infantil, que el Orfelinato, cuenta con una granja y con los talleres vocacionales, como actividades de autogestión para aquella población que no pue-

da continuar sus estudios por la condición económica y de pobreza en que viven.

Todas estas normas que se plantean en la política social son consideradas en el documento sobre las Bases para la Política Regional de la América Central, el cual habla de la equidad, participación en el desarrollo social, la necesidad de enfrentar y superar la pobreza. También contempla el acceso a los beneficios económicos, a los programas y servicios sociales y el establecimiento de los mecanismos operativos y procedimientos para obtener el financiamiento que le permitan a la región el logro del desarrollo social sostenible.

En organizaciones no gubernamentales como el Orfelinato San José de Malambo se trabaja con la orientación de los lineamientos que establece el Gobierno Nacional en relación con las políticas sociales para contribuir y promover el bienestar de los más afectados y de los que no han logrado salir de la pobreza

3.3.3. Aspectos generales del bienestar social

El bienestar social depende de las acciones que sigue la política social, y requiere de ello para garantizar el normal equilibrio y función de todas las unidades que se encuentran en peligro y que dependan del buen funcionamiento de las normas sociales y económicas para poder gozar dignamente de los resultados de la producción y calidad de los productos

En el bienestar social los elementos económicos, sociales y políticos son fundamentales en el desarrollo de los pueblos, para poder aspirar a un mejor nivel de vida. Se requiere de un ambiente que conduce a la participación y basado en principios de libertad y flexibilidad que permitan moverse en un sistema libre de imposiciones y ataduras de otras naciones que someten a los demás a la su-

bordización, por el hecho de contar con mejores condiciones de vida y de recursos

Por lo menos los elementos económicos sirven para cubrir necesidades básicas, y si son bien utilizados pueden ser distribuidos equitativamente entre las distintas clases sociales, mejorando así las condiciones físicas de infra-estructuras públicas y privadas a través de procedimientos efectivos y, con una buena orientación, se podría insertar fácilmente lo económico en lo social.

Los elementos sociales guardan relación con los estados y modos de vida que se dan a lo interno y externo de los grupos en lo cultural y artístico, en el descanso, en la justicia, en la protección y participación para que el individuo desarrolle plenamente sus capacidades y potencialidades con miras a la autoformación y entrenamiento de la fuerza de trabajo, el cual propicia niveles de bienestar y de satisfacción

El elemento político orienta las acciones y lineamientos a seguir en la estructuración de la política, y para esto ha de considerar asuntos que tocan la identidad, la forma de ser y de actuar de las personas beneficiadas por la política social.

En lo social, el elemento político ejecuta acciones dirigidas a la prevención, atención, orientación y promoción del bienestar social. Las políticas procuran que los problemas no alteren el orden social, y establecen puntos de acuerdo para el logro de las demandas y servicios que ofrece el sector público

En el bienestar social y en la política social se habla de un modelo con una tipología que analice los estudios y evaluaciones sobre la base de criterios y variables que sólo pueden ser contruidos a través de

“El papel del Estado, del mercado, de la familia y de la comunidad/sociedad civil, la normatividad y los principios jurídicos establecidos respecto de los derechos; el radio de extensión o comprensividad de los derechos y las áreas cubiertas (salud, pensiones, desempleo, etc.); población efectivamente cubierta; formas de financiamiento; esfuerzo del Estado y prioridad del gasto para satisfacer esas necesidades; papel de agencias no públicas y naturaleza de los entes encargados de las prestaciones.” [Mejía (1994)].

Con estos criterios y variables es posible medir los alcances y gravedad de los elementos educativos, de salud, vivienda, trabajo y servicios públicos para luego tomar las medidas necesarias que otorgan las políticas sociales para el logro de un mejor estado de bienestar social

Las políticas sociales y el bienestar social cubren las necesidades familiares y de pobreza que son producto del modelo de crecimiento económico que excluye a gran parte de la población de los beneficios del mercado y de las desigualdades en las relaciones de producción como la promoción de la participación de los actores sociales en la toma de decisión acerca de la planificación de una solución para los problemas sociales.

En cuanto a la pobreza; este es un factor que limita la superación de la persona y deteriora su nivel de vida, haciendo que sus capacidades económicas se vean reducidas y que tengan limitaciones para el acceso a la educación y el trabajo.

En este sentido, el informe de Panamá para el periodo 1996-1998 sobre la implementación de la Convención de los Derechos del Niño reporta que el 37% de la población, o sea, 1,015,000 de personas se encuentran en situación de pobreza general y de ellos, el 21.6% se considera en pobreza extrema.

Para el diagnóstico que hiciera la UNICEF a ciertos centros que atienden niños(as) y adolescentes institucionalizados en 1996, sobre su situación socioeconómica, se observó que el principal motivo de ingreso oscilaba en un 42.4% de casos de pobreza y en el Orfelinato San José de Malambo era de 22.7%.

En la familia se presentan problemas como la drogadicción, la delincuencia, las madres adolescentes y la violencia intrafamiliar, que se suman a la distorsión de roles donde existe la pérdida del control de la autoridad, el respeto, las normas y valores.

Las relaciones familiares giran en torno a la falta de comunicación y de integración plena de la pareja en la vida familiar, a la participación en actividades fuera del hogar y al poco tiempo compartido entre los miembros de la familia.

En la estructura moderna familiar aparece cada vez la figura del padrastro en la composición familiar, quien asume posiciones conflictivas en algunos casos y en otros es el proveedor o simplemente es el resultado de la unión con varias mujeres debido a la inestabilidad y deterioro de las relaciones. La responsabilidad de los padres en los deberes y compromisos es mínima, pues padres e hijos se alían para desplazar al miembro que representa una amenaza, y hay conflictos en la crianza y atención de los hijos.

Los hijos toman sus decisiones retando la voluntad y autoridad de los padres, unos forman relaciones de pareja a temprana edad, sin preparación ni definición clara de metas o planes a corto, mediano y largo plazo. En otros casos se presentan embarazos precoces que les crean dificultades con los padres; o bien asumen responsabilidades a corta edad con respecto a la atención de sus hijos, y ven así cierto atraso y prolongación en cuanto a sus aspiraciones personales.

Existe una proporción de mujeres que llevan la jefatura del hogar en ausencia del padre y de otros miembros de la familia. El padre abandona el hogar por múltiples causas, y queda la mujer encargada de la mayoría de las obligaciones del hogar, y con casi todos los hijos bajo su responsabilidad. Sucede que en ciertos casos los hijos están sin reconocer legalmente y, por la falta de apoyo económico, acuden a los trámites de pensión alimenticia para aliviar un poco la carga.

En 1990, el 22% de todos los jefes de hogar eran mujeres y en 1996 en algunos centros de atención de niños y niñas el 50% era ejercido por la madre, el 20.3% por el padre, el 7.4% por la abuela y el 4.2% por ambos progenitores.

En el año 1996 el Orfelinato San José de Malambo contaba con el 20% de casos de drogadicción por parte de los padres, y en otros centros de atención de niños y niñas las cifras por drogadicción y delincuencia en los padres eran del 13.5%. Para 1990 se observó que un poco menos de tres cuartos de los nacimientos de madres en edades de alto riesgo correspondían a mujeres menores de 20 años de edad en el área urbana y rural, mientras que 365 de estos nacimientos fueron de madres menores de 15 años de edad.

El Orfelinato San José de Malambo está consciente de que las políticas sociales que desarrolle el Gobierno Nacional deben ser atendidas directamente en el medio donde se desenvuelve el individuo, pero considera que hace un aporte en la política de educación al promover en la estudiante espacios de diálogo y de discusión que ayuden a la reflexión y la conciencia crítica. Es así como la niña y la joven que provienen de estratos bajos y con carencias sociales y económicas inician un proceso de mejoramiento profesional que les permita aspirar a un trabajo digno, que les proporcione mejores condiciones de vida.

3.4. TIPOLOGÍA DE MODELOS DE BIENESTAR SOCIAL

Para evaluar, analizar y estudiar los modelos de bienestar social es necesario establecer una tipología que se define en indicadores como son el papel del Estado, el mercado, la familia, la comunidad, la sociedad civil, la normatividad de los derechos y los organismos no gubernamentales.

El cuadro número tres señala como estos indicadores se relacionan con los sistemas de mercado, el mixto (mercado-Estado) de Bienestar Social y el solidario.

3.4.1. Modelo asistencial

El modelo asistencial se ajusta al sistema de mercado haciendo énfasis en la posición del Estado frente a las exigencias del mercado. El mercado establece el tipo de relación implementando las reglas que regirán a partir de los intercambios económicos, sociales, políticos y tecnológicos que se den entre los países que formen parte de este sistema.

En la familia, el mercado se muestra interesado por bajar los índices de pobreza que impiden el desarrollo y el uso de las capacidades tecnológicas y económicas de un país

El mercado establece controles en el otorgamiento de recursos para verificar que existe una adecuada distribución y un uso racional de los mismos. El mercado enfoca su atención al cliente en la sociedad civil a través del consumismo, la individualidad y la competitividad con los criterios de producción y calidad.

Para el mercado, la normatividad de los derechos debe ir orientada tomando en cuenta la cultura, creencias, valores, principios e ideología para cualquier tipo de estrategia económica.

El mercado impulsa proyectos de capacitación en las organizaciones no gubernamentales que funcionan en cada país para elevar su nivel de producción y de trabajo.

ADRO III. TIPOLOGÍA DE MODELOS DE BIENESTAR SOCIAL

DICADORES	MERCADO	MIXTO MERCADO- ESTADO	BIENESTAR SOCIAL	SOLIDARIO
ado	Posición del Estado frente a las exigencias del mercado	Mejorar las condiciones sociales y económicas.	Necesidades básicas	Gestión de recursos
reado	Establece las relaciones.	Acuerdos que implementan la acción.	Gasto social	Dirección de recursos hacia los programas sociales.
nilia	Bajar los índices de pobreza.	Actividades de autogestión.	Instituciones encargadas de ofrecer servicios sociales.	Apoyo en otras necesidades.
nunidad	Controles en el otorgamiento de recursos.	Trato justo.	Cuidado y protección de los bienes	Unidad de la población en las causas justas.
iedad Civil	Atención al cliente	Inversión en áreas de productividad.	Participación en la elaboración y ejecución de proyectos.	Igualdad de oportunidades
matividad de derechos	Consideración de la cultura, creencia, valores, principios e ideología	Tratados internacionales	Lineamientos de la política social.	Grupos que trabajan a favor de los derechos.
ganizaciones gubernamentales	Proyectos de capacitación.	Modelos de desarrollo social	Orientación de programas sociales.	Afilación de grupos que atienden a la niñez, familia, mujer y jóvenes.

ENTE: Cuadro elaborado por la autora. 1999

3.4.2. Modelo asegurativo

El modelo asegurativo responde al sistema mixto de mercado-Estado, cuando el Estado permite que se unan para mejorar las condiciones sociales y económicas de un sector.

El mercado busca el acuerdo de ambos para implementar la acción que deberá seguirse en cuanto al tipo de beneficio y las reformas que ayudarán a mejorar las relaciones y estructuras

Al sistema de mercado-Estado le interesa que la familia se promueva en actividades de autogestión, porque es de esta manera que se contribuye con la solución del problema y se permite que la situación mejore.

Existe cierta práctica de algunas organizaciones que velan y tratan de que el mercado-Estado les dé un trato más justo a la comunidad que se encuentra afectada por las reformas al Estado y por acuerdos internacionales.

El mercado-Estado permite la inversión en áreas de productividad y bajo las normas que benefician a toda la población y protegen a la sociedad civil en sus derechos laborales.

Los sistemas mixtos establecen tratados internacionales sobre la normatividad de los derechos ciudadanos, de la niñez y de la familia que son víctimas de maltrato, abandono, desastres y de circunstancias especiales.

El mercado-Estado ofrece un análisis de distintos modelos de desarrollo social aplicables mediante los recursos de las organizaciones no gubernamentales para que el país mejore su sistema en educación, vivienda, salud y otras áreas que son de atención prioritaria.

3.4.3. Modelo de seguridad social

El modelo de seguridad social puede ser medido con el sistema de bienestar social cuya responsabilidad recae en el Estado como agente primario que facilita el acceso a las necesidades básicas en forma integral y a través de los servicios que ofrece a la población.

En el trato justo se le pide al mercado que permita al Estado una adecuada inversión en el gasto social para mantener los niveles de bienestar social que requiere la población.

En la atención de la familia aparecen instituciones que se encargan de ofrecer servicios sociales en las instancias estatales de trabajo, salud, educación y vivienda con el propósito de organizar la ayuda y llevar un enfoque más participativo

Se involucra a la comunidad en el cuidado y protección de sus bienes de infraestructura y recursos que garanticen un nivel y calidad de vida óptimos.

En los programas de bienestar social se busca la participación de la sociedad civil en la elaboración y ejecución de proyectos de índole social para motivar el cambio y la aceptación.

El bienestar social logra la normatividad de los derechos en los lineamientos de la política social que favorezcan al individuo, la comunidad y la familia.

En las organizaciones no gubernamentales se impulsan las acciones en base a las políticas sociales que desarrolla el Estado.

3.4.4. Modelo cooperativo

El modelo cooperativo utiliza el sistema solidario con el Estado, para que gestione los recursos que ayuden a la población a vivir en mejores condiciones y para que se desarrolle. El mercado enfoca sus recursos hacia los programas sociales que cuentan con

personas en condiciones de desventaja y a quienes no les llegan los beneficios de la distribución de las riquezas.

A la familia se acude de manera inmediata cuando ocurren desastres naturales, pérdidas humanas o cuando un miembro familiar se encuentra en peligro

La comunidad se une al resto del grupo cuando son causas justas, al sentirse afectados, por necesidad, y en proyectos que buscan el bien común

La sociedad civil proclama la igualdad de oportunidad para superarse, defender sus derechos y participar con voz y voto de las decisiones que se tomen.

Los grupos que trabajan a favor de la normatividad de los derechos se hacen sentir a través de sus actividades, encuentros y compromisos.

En las organizaciones no gubernamentales existen grupos que se afilian en centros de atención a la niñez, a la familia, a la mujer y a los jóvenes para fortalecer las relaciones y la comunicación

3.5. LINEAMIENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES QUE PROTEGEN A LA NIÑEZ

3.5.1 Código de la familia

Entre los lineamientos nacionales que protegen a la niñez podemos señalar la Ley 3 del 17 de mayo de 1994 que, por medio de la cual se aprueba el Código de la Familia, en el que se hace referencia a los casos de abandono, de maltrato, del menor carenciado, de la situación de riesgo social, de los menores trabajadores, de los menores en catástrofe y de los discapacitados, tales como los que se atienden en el Orfelinato San José de Malambo, cuya materia se ex-

pone en el Título I de los Menores en Circunstancias Especialmente Dificiles, artículo 495, numeral 1 al 7.

El Capítulo III de los Menores Abandonados en su Artículo 300 dice que:

“Para los efectos de la adopción, se considera en estado de abandono el menor cuyos padres o guardadores lo confían a un establecimiento público o privado, por no poder proveer su crianza y educación, desentendiéndolo injustificadamente en el orden afectivo, económico y familiar por espacio de seis (6) meses. Así mismo, se considera abandonado el menor cuyos padres rehusan el cumplimiento de los deberes inherentes al ejercicio de la relación parental, en términos tales que hagan presumir, fundamentalmente, el abandono definitivo.” [Pujol y Mizrahi (1997)]

En estos casos encontramos a los niños y niñas abandonados por sus madres en hospitales, a veces sin ninguna información sobre el lugar de residencia. En los casos de hospitalizaciones el familiar los descuida, por lo que terminan entregados a personas desconocidas en condiciones dudosas y en centros de protección para niñas/ños.

Otra situación que nos parece importante señalar, son los padres y madres que abandonan a sus hijos(as) dejando de suministrarle las atenciones básicas, tras el rompimiento prolongado de las relaciones, al disolverse la familia, produciendo así contactos temporales por parte de ambas figuras, o ausencias definitivas en un buen número de casos.

Estos niños y niñas sufren emocionalmente al saber que no cuentan con un nombre y apellido, que se desconoce sobre sus antecedentes familiares, que el Estado es su representante legal y que cuenta con todas las facultades para declararlos en adopción, según

las disposiciones que existen para que puedan ser atendidos en centros de menores.

El Título III se refiere a los Menores Maltratados, y en su Artículo 500 se habla que:

“Se considera que un menor es víctima de maltrato cuando se le infiera o se le coloque en riesgo de sufrir un daño o perjuicio en su salud física o mental o en su bienestar, por acciones u omisiones de parte de sus padres, tutores, encargados, guardadores, funcionarios o instituciones responsables de su cuidado o atención.” [Pujol y Mizrachi (Op Cit.)]

En el Orfelinato San José de Malambo, se ha detectado que el maltrato que reciben las niñas por parte de sus padres, madres y tutores, es de tipo psicológico, físico, sexual y por negligencia, lo que lleva a muchas niñas/ños y jóvenes a huir de sus hogares, buscando protección, o permanecen en las calles en compañía de personas y grupos que se aprovechan de su vulnerabilidad.

Otro aspecto a tratar es la violencia intrafamiliar que sufre la familia, cuando siente que su vida está en peligro, al estar en constante conflicto por situaciones específicas. Como viven con personas sumamente violentas, algunos permanecen en el ciclo de la violencia, y pasan por trámites legales para su protección, por lo que solicitan apoyo de familiares o en centros que les ofrecen ayuda temporal

En este orden, el Estado obliga a toda persona a efectuar las denuncias correspondientes para asegurar y proteger a la niñez que está siendo afectada, y puede establecer medidas para hacer cumplir las debidas terapias que se requieran, y castigar penalmente al victimario cuando se comprueban su relación directa con los hechos

Con respecto a los Menores Carenciados, el Título IV del Artículo 505 señala que.

“Es menor carenciado aquel que es víctima de determinadas circunstancias sociales o familiares que le impiden satisfacer sus necesidades básicas de orden material, espiritual e intelectual, sin que se presenten los presupuestos para ser considerados en situación de abandono ” [Pujol y Mizrachi (Op. Cit)]

Los Menores Carenciados son tratados de diversas formas, que van desde la privación de necesidades como la educación, cuando se tienen los recursos para cubrir estas atenciones, pero que por falta de compromiso y por considerar al estudiante con pocas capacidades para el aprendizaje o por razón de padres que no creen que la educación es un instrumento de superación, les niegan el acceso a estas oportunidades.

Otra condición se da cuando existen padres, madres o encargados que le prestan poco interés a las atenciones de salud, y se comprueba que no buscó la ayuda necesaria en las autoridades y centros de apoyo, o simplemente actúa con malas intenciones para castigar al niño/ña por razones injustificadas

También existen familias que por su situación de pobreza no pueden proporcionar adecuadamente al niño o la niña las necesidades de alimentación, de vivienda, salud y educación, por la carencia de recursos y de acceso a los mismos.

Para estos niños y niñas que se encuentran en estas circunstancias, el Gobierno Nacional les otorga la protección de acuerdo al caso, ellos tienen derecho a un defensor de menores y se obligará a la persona responsable a cubrir sus necesidades inmediatas

El Capítulo II de los Menores en Situación de Riesgo Social, según el artículo 498 del numeral 1 al 7, dice lo siguiente

“Se considera un menor en situación de riesgo social cuando:

- No asista a la escuela o reciba la educación correspondiente.
 - Se dedique a la mendicidad o al consumo de bebidas alcohólicas o drogas y estupeficientes o sustancias psicotrópicas.
 - Abandone el domicilio de sus padres o guardadores.
 - Se emplee en ocupaciones que puedan considerarse peligrosas o perjudiciales a la salud, la moral o contrarias a las buenas costumbres.
 - Frecuente el trato con gente viciosa y malviviente o viva en casa destinada al vicio.
 - Sus padres, parientes o guardadores no lo puedan controlar o se sustraiga frecuentemente a su autoridad y los padres sin medios lícitos de vida sean delincuentes, alcohólicos, drogadictos, vagos, enfermos mentales o retardados mentales profundos y por ello no pueden ofrecerle un modelo de crianza.”
- [Pujol y Mizrachi (Op. Cit)]

Los menores se encuentran en riesgo social cuando los factores ambientales, familiares y de trabajo interrumpen sus actividades de formación social y académica hasta el punto de afectarlos en su desarrollo físico y moral.

Los niños y las niñas presentan situación de riesgo social por condiciones socioeconómicas afectadas que deterioran las relaciones y convivencia de algunos sectores del país que están al margen de los beneficios que reciben otros grupos y estructuras de atención.

La Ley protege a estos niños y niñas, mediante la aplicación de normas que los ubiquen temporalmente en centros que se dediquen a su cuidado y protección y busca otras alternativas que mejoren su situación y que actúen en bien del interés superior de los mismos

El Título V de los Menores Trabajadores, en el Artículo 508 señala que:

“Se entiende por menor trabajador en condiciones no autorizadas por la Ley al menor de catorce (14) años de edad en cualquier caso de ocupación laboral; y a quien, siendo mayor de dicha edad, pero menor de dieciocho (18) años de edad desempeña actividades laborales expresamente prohibidas por la Ley” [Pujol y Mizrachi (Op. Cit.)]

Los niños y niñas trabajadoras(es) reciben un trato especial por la Ley debido a su edad, condición y estado de desventaja en comparación con el adulto, quien le lleva mayor experiencia sobre los tipos de relaciones y la forma de actuar en situaciones de peligro que amenacen su vida y sus actividades de sobrevivencia.

Debido al poder que ejercen las personas de mayor edad sobre el niño/ña y al abuso en que a veces son sometidos, es que no se les permite trabajar en las mismas condiciones que los adultos, porque tienden a ser más sensible y frágil en la toma de decisión, algunos de ellos tienen un criterio pobre acerca de las oportunidades y alternativas de solución, especialmente cuando son niños y niñas con poca formación y que ven el trabajo como una respuesta a sus necesidades, y no precisamente a las de la educación

Los menores víctimas de catástrofes son contemplados en el Capítulo VI del Artículo 514, que dice lo siguiente:

“Entiéndase como menor en catástrofe los afectados por situaciones tales como inundaciones, sequías, acción volcánica, terremotos, incendios y otros

También se incluyen los menores víctimas de fenómenos a largo plazo como lo son los desastres ecológicos.” [Pujol y Mizrachi (Sup Cit.)]

En estas circunstancias existen niños y niñas que sufren pérdidas materiales y físicas de familiares que se dedican a su atención, otros quedan con daños físicos y emocionales para toda la vida y unos son declarados como desaparecidos.

Para ellos, la Ley les ofrece asistencia inmediata, a proveerles de las condiciones mínimas y pide a toda persona que tenga conocimiento de la situación, que lo informe al Estado.

Los menores discapacitados físicos, mentales y sensoriales son protegidos a través del Capítulo VII del artículo 517 el cual señala que:

“Se entiende por discapacitado toda persona que sufre cualquier restricción o impedimento del funcionamiento de una actividad, ocasionado por una deficiencia en la forma o dentro del ámbito considerado normal por el ser humano, correspondiéndole al Estado establecer una coordinación intersectorial e inter-institucional que garantice su desarrollo integral y su inserción al medio social.”[Pujol y Mizrachi (Sup. Cit.)]

Las personas con discapacidad hacen un llamando urgente al gobierno y a la sociedad civil para que puedan ser integrados a una vida comunitaria mediante el acceso a los servicios básicos de atención y aceptación de la diversidad como fundamentos para la convivencia social.

El Estado clasifica estas discapacidades en deficiencias intelectuales, psicológicas, del lenguaje, de la audición, visión, de los músculos esqueléticos y por desfiguraciones, otorgándoles los mismos derechos que tiene cualquier otro ciudadano, así como la aplicación de convenios o tratados internacionales.

La atención básica del discapacitado estará a cargo de la familia y luego se complementará con el personal e instituciones especializadas que los ayudarán en sus terapias; así mismo, recibirán

las orientaciones necesarias sobre su manejo, se promoverán acciones a favor de su tratamiento y se velará por su rehabilitación y habilitación.

3.5.2. Ley orgánica de educación

Otro de los lineamientos nacionales que protegen a la niñez es la Ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, con las adicciones y modificaciones introducidas por la Ley 34 de 6 de julio de 1995. En este documento señala que la educación es gratuita, obligatoria y diversificada a nivel primario y premedia, tal como lo ofrece la Escuela San José de Malambo a las niñas y jóvenes internas y externas.

Con respecto a la sección primaria del primer nivel de enseñanza o educación básica general el artículo 41 dice lo siguiente:

“La educación primaria es gratuita y obligatoria. La obligatoriedad de la enseñanza se refiere no sólo a la obligación del niño a recibirla, sino también a la obligación que tiene el Estado de impartirla” [Ley 47 Orgánica de Educación (1946)].

La educación es gratuita en el momento que la población tenga acceso a ella, y cuando la cobertura de atención llegue al mayor número de estudiantes que carecen del servicio y en circunstancias que las autoridades faciliten los recursos necesarios para mejorar las condiciones básicas de operación y de funcionamiento.

La obligatoriedad se hace cumplir cuando desarrollan planes curriculares que respondan a las necesidades de la población que lo requiera, y en la medida en que se formulen acciones que vayan dirigidas a promover en los familiares o encargados, verdaderos pro-

cesos de participación y consultas con relación a lo que constituye el significado e importancia de la educación

El artículo 51 estipula que “el segundo nivel de enseñanza o educación media es de carácter gratuito y diversificado, con una duración de tres años lectivos”. Op. Cit.:33

En este nivel los jóvenes tienen la oportunidad de prepararse para integrarse a una educación superior, e insertarse al campo laboral según el tipo de estudios técnicos o vocacionales, dependiendo de sus habilidades e intereses.

La Escuela San José de Malambo integra jóvenes de 15 a 18 años de edad en primaria y premedia en su propuesta curricular, para evitar que abandonen del todo la escuela por su condición, y tratan así de nivelarlas en sus estudios para ofrecer a la joven adulta una opción diferente ante sus necesidades educativas

La escuela de Malambo contribuye con lo señalado en el artículo 41 de educación primaria al diseñar planes que permite la integración de la estudiante que está sobre la edad con baja escolaridad y de facilitar el acceso mediante la atención de la mayor cantidad de estudiantes en situación de pobreza que abandonan sus estudios.

3.5.3. Intervención de organismos, leyes especiales y comités

El organismo rector que vela por la protección de la niñez fue creado mediante la Ley Número 42 del 19 de noviembre de 1997 como el Ministerio de la Juventud, la Mujer, la Niñez y la Familia. Esta entidad es la responsable de la organización, administración, coordinación y ejecución de políticas, planes, programas y acciones tendientes al fortalecimiento de la familia, de la comunidad, la niñez y la juventud, en especial de los grupos de población de atención prioritaria.

Una de las leyes especiales que apoyan la atención de la niñez es el nuevo diseño y contenido del formulario de informe de investigación por sospecha de violencia intrafamiliar y maltrato del menor que aparece en el Decreto Ejecutivo Número 21 del 9 de octubre de 1997.

El Decreto Ejecutivo Número 139 de agosto de 1997 crea el Centro de Atención Educativa a Menores en Circunstancias Especialmente Dificiles, ofreciendo alternativas en el área vocacional para los menores descolarizados, facilitando su incorporación al desempeño de labores calificadas y su reafirmación como miembros de una familia y una comunidad.

En el Decreto Ejecutivo Número 25 de 15 de abril de 1997 se crea el Comité para la Erradicación del Trabajo Infantil y de Protección del Menor Trabajador que tiene que ver con la condición social, laboral, para desestimular de esa manera la utilización de la mano de obra infantil

En la Ley 106 del 30 de diciembre de 1998 se aprueba el Acuerdo Básico de Cooperación entre el Gobierno de la República de Panamá y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, (UNICEF). Publicado en la Gaceta Oficial del 21 de enero de 1999, en este acuerdo se toman medidas para la coordinación y cooperación internacional en torno al cumplimiento de la Convención de los Derechos del Niño.

El comité permanente contra el maltrato infantil se dedica al desarrollo de actividades que trabajen en la defensa de los derechos del niño/ña y a crear espacios de participación dentro de la sociedad civil para lograr propuestas y alternativas de solución sobre la problemática presentada en la niñez.

3.5.4. Convenio sobre la prohibición y la eliminación inmediata de las peores formas del trabajo infantil.

La protección del niño y la niña en asuntos de trabajo infantil es asumido por la Organización Internacional del Trabajo en junio de 1999, a través de uno de sus documentos con el fin de abolir definitivamente las peores formas de trabajo infantil.

El artículo 3, acápite a del Convenio prohíbe taxativamente:

“Todas las formas de esclavitud o prácticas análogas a la esclavitud, tales como la venta y el tráfico de niños, el trabajo forzoso u obligatorio, la servidumbre por deudas y la condición de siervo.” [Boletín Informativo de la Marcha Global (1998)].

Aunque no se señale el trabajo doméstico como una de las peores formas de trabajo infantil, es importante decir que en muchas ocasiones la niña recibe humillaciones, explotación y maltrato, al tener que pasar largas horas de trabajo en oficios que sobrepasan su capacidad física. En algunos de estos trabajos reportan que descansan poco, pierden el contacto regular con la familia cuando permanecen por mucho tiempo en el empleo, y se abusa al no otorgarles los beneficios y pagos justos, porque los patrones piensan que es un favor que les hacen, por lo que a veces se les priva de la educación.

Otra situación particular de la niña, aparte del trabajo doméstico, es el trabajo que realiza en su casa cuando le dejan la responsabilidad del cuidado de los hermanos más pequeños y de algunos quehaceres del hogar, así como del abuso sexual a la que están sometidas en los lugares de trabajo y por sus propias familias.

El artículo 7, acápite c, es claro al indicar entre las funciones las de.

“Identificar a los niños que corren un riesgo especial, entrar en contacto directo con ellos y tener en cuenta la situación particular de las niñas.” [Boletín informativo de la Marcha Laboral(Op.Cit.)].

Estos niños que corren un riesgo especial pudieran concentrarse en aquellos grupos que consumen drogas y que son utilizados en la venta de estupefacientes y en la prostitución, atentando así contra su vida y su moral

En este Convenio se señala el papel de las autoridades nacionales en las medidas de protección a las amenazas de la salud, seguridad y moralidad que el trabajo le produce a la niñez trabajadora, y la elaboración y práctica de programas de acción que contribuyan a su solución

3.5.5. Convención sobre los derechos del niño

La Convención recoge una serie de disposiciones internacionales que buscan que el Gobierno Nacional cumpla con su labor de brindarle protección y seguridad a todos los niños y niñas del país.

El artículo 3 del numeral 3 dice que:

“Los Estados partes se asegurarán de que las instituciones, servicios y establecimientos encargados del cuidado o la protección de los niños cumplan las normas establecidas, por las autoridades competentes, especialmente en materia de seguridad, sanidad, número y competencia de su personal, así como en relación con la existencia de una supervisión adecuada.” [Barnem (1998)].

Estos centros de protección deben contar con los espacios físicos adecuados para la movilización y convivencia del grupo, y po-

seer los recursos que ayuden a cubrir las necesidades básicas. Deben procurar que el personal reciba capacitación permanente y asegurarse que tengan un alto grado de sensibilidad. Lograr que los programas enfoquen la atención hacia la integración del niño y la niña a la familia y la comunidad, y que se fortalezca su personalidad para que pueda defenderse y enfrentar las situaciones difíciles que se presentan en su entorno inmediato.

En el artículo 7 del numeral 1 se habla acerca de que:

“El niño será inscrito inmediatamente después de su nacimiento y tendrá derecho desde que nace a un nombre, a adquirir una nacionalidad y, en la medida de lo posible, a conocer a sus padres y a ser cuidados por ellos.”
[Barnem (Op. Cit.)]

Las instituciones y personas encargadas del niño y la niña deberán iniciar los procesos correspondientes para su inscripción, y velar que las autoridades cumplan con las normas existentes. Los niños que no conocen a sus padres y madres son colocados en instituciones o puestos en hogares de familiares para su cuidado hasta que las autoridades tomen una decisión. Durante este tiempo serán los responsables de su educación, proveerles de las necesidades básicas y evitar cualquier situación que atente contra su seguridad y bienestar

En el artículo 9 del numeral 1:

“Los Estados Partes velarán porque el niño no sea separado de sus padres contra la voluntad de estos, excepto cuando, a reserva de revisión judicial, las autoridades competentes determinen, de conformidad con la Ley y los procedimientos aplicables que tal separación es necesaria en el interés superior del niño.”
[Barnem (Op.Cit)]

Las autoridades competentes y los encargados de los centros, deben evitar la institucionalización de los niños y niñas que cuentan con alternativa familiar para que estos puedan integrarse de manera inmediata a sus hogares de procedencia.

Para que este proceso sea efectivo, se procede con las evaluaciones e investigaciones que se requieran para así tratar el problema a nivel preventivo y de tratamiento, según sea el caso. Aquellos que permanecen temporalmente en estos centros, son objeto de las medidas que toma el Estado para contactar a los familiares, ampliar las investigaciones, cumplir disposiciones legales y ayudar a una toma de decisión más clara y responsable.

Otra forma de monitorear el entorno de las posibles amenazas al equilibrio interno del Orfelinato es a través del conocimiento de la función del Estado, el cual hace énfasis en la estrategia institucional y permite revisar las políticas internacionales que afectan en ocasiones países como Panamá en aspecto económico.

Una de las acciones concretas que contribuyen en la misión de la organización es el aporte en el desarrollo humano, la implementación de la política social y bienestar social de la niñez que se encuentra en la institución.

Los modelos de bienestar social y lineamientos nacionales e internacionales que protegen a la niñez son datos básicos que favorecen el entorno interno y externo de las organizaciones.

Una de las oportunidades externas que aprovechan las organizaciones para reforzar la atención a los grupos más necesitados, es el uso del modelo asegurativo que ofrece el mercado-Estado al promover actividades de auto-gestión que fortalecen la capacidad productiva de familias que requieren de apoyo económico.

Una de las fortalezas a nivel interno que tiene el Orfelinato es el de contar con una defensoría de la niñez.

Esta defensoría de la niñez actúa según lo acordado tanto a nivel nacional e internacional en la convención de los derechos de la niñez donde el Orfelinato se compromete a defender y proteger aquellos niños, niñas y adolescentes que le son violados sus derechos y que atraviesan por situaciones difíciles.

CAPÍTULO IV
LA GERENCIA DEL BIENESTAR SOCIAL

4.1. EL NUEVO ENFOQUE GERENCIAL DE LOS 90

4.1.1. La cultura de excelencia

Uno de los hechos sobresalientes en la década de los 90 en asunto gerencial fue la cultura de excelencia que se manifiesta con mayor énfasis en las áreas de productividad, calidad y eficiencia, dentro de algunas organizaciones industriales y empresariales.

En la productividad se le exige a la persona un nivel de rendimiento satisfactorio, un desempeño acorde con las necesidades del tiempo, un personal calificado que pueda manejarse en distintos ambientes organizacionales, y un factor de crecimiento que es medido sobre la base de las ganancias y el nivel de producción.

La calidad es un proceso que busca el perfeccionamiento del producto y utiliza las mejores técnicas y diseños que se tienen a disposición; además, es fácil de detectar cuándo se está aplicando este sistema, por el tipo de servicio y atención que se ofrece al cliente.

La eficiencia hace uso de los recursos económicos y humanos en forma óptima, para que llegue a la mayor cantidad de personas. Dirige y regula estas relaciones a través de planes estratégicos que faciliten la adecuada planeación y distribución de los recursos.

4.1.2. Los estilos gerenciales

Otro hecho sobresaliente son los estilos gerenciales participativos, democráticos, autoritarios, de cohesión y desarrollistas que hicieron de los años 90 un campo nuevo en el trato de los grupos, la comunidad, el individuo y las organizaciones.

El estilo participativo busca el consenso en el grupo para evitar los conflictos, permite el ambiente necesario para discutir las propuestas que sean viables a la solución del problema. Fomentan

las discusiones hacia la formulación de alternativas claras y confiables, promueve las ideas e iniciativas que aportan los miembros del grupo. Permiten que todos participen en la programación de actividades y con esto les crea confianza y les hace sentir el grado de credibilidad que se tiene hacia ellos.

Al ser democrático se está permitiendo que la gente exprese libremente sus ideas sin temor a ser criticado y rechazado, y sin importar que estas vengan de puestos inferiores. Respeta los principios y política de la organización, aunque sus valores personales chocan con estos, y no pone restricciones a las reuniones de grupo que contribuyan con las alternativas de solución.

Procura mantener relaciones estables entre los miembros del grupo, es capaz de plantear nuevos enfoques de tratamiento sin provocar disturbios y confusiones en el personal que está bajo su dirección. El estilo gerencial autoritario ejerce cierto poder del control de las decisiones y atención de los programas en forma centralizada y en ocasiones es necesario utilizarlo en entidades donde existe paternalismo y exceso de democracia y, si es bien canalizado, puede ser impartido de manera justa y responsable.

El estilo de cohesión es un concepto que se aplica a la búsqueda de la integración cuando el gerente está consciente de que la unidad del grupo puede llevar al logro de objetivos, y que la cooperación de todos puede contribuir a la precisión y a una mayor flexibilidad de las normas.

Se definen rápidamente los procedimientos que obstaculizan las entradas y salidas de un producto que es prioritario en la atención, y con la colaboración de distintos departamentos se llegan a complementar los procesos de participación y el sentido de solidaridad.

Los vínculos de comunicación e información se globalizan y se hace internacional la heterogeneidad de las culturas en la nego-

ciación, pero tratando de que esto no impida acuerdos y compromisos que favorezcan a la población en lo social, económico, político o tecnológico.

El estilo desarrollista es el grado de bienestar que ofrece, explota las habilidades, trabaja por el clima laboral, la formación de las personas, y el cambio. Le interesa la reestructuración de procesos y sistemas, y conduce a la organización hacia la utilización de ventajas y oportunidades que garanticen su apertura a otras áreas de avanzada capacidad técnica y administrativa.

Los estilos gerenciales llevan este nombre, por iniciativa de la investigadora del presente trabajo, puesto que en los textos que se refieren al comportamiento organizacional se hace énfasis en la importancia y en el adecuado manejo que se debe tener con respecto a cada una de las partes que lo componen.

El interés no es otro que el de presentar un análisis de elementos que son importantes para la gerencia, especialmente al momento de desempeñar sus funciones, lo cual deberá darse en un ambiente equilibrado y estable.

4.1.3. La reestructuración de la organización

Otro hecho importante en la gerencia de los 90 fue la reestructuración de la organización, que se manifestó en el mejoramiento de las relaciones entre proveedores y clientes, se trabajó para que los servicios se ajustaran al tipo de organización, a través de la tecnología y el desarrollo de las capacidades administrativas.

La relación de los proveedores con el cliente va más allá de la satisfacción de necesidades, significa que se tiene que asumir los cambios que genere el contexto socio-cultural, económico, político-legal y tecnológico.

En este orden, el cliente está influenciado por estos cambios y reaccionará según las circunstancias del momento y de acuerdo con las opciones que existan en el mercado. Es por esta razón que los proveedores trabajan en el mejoramiento de sistemas, procesos y estructuras para ofrecer al cliente un servicio óptimo y eficiente.

Es importante el tipo de servicio, porque esto reflejará la relación que exista entre insumos, productos, clientes, beneficios y comunidad, la cual determina el perfil de la organización y la dirección que tomará para poder cumplir con los objetivos establecidos.

Por ejemplo, en el caso de la comunidad es indispensable que los productos pasen por todos los registros y controles de laboratorios y permisos sanitarios, por las autoridades competentes, para que la población consuma productos higiénicos y libres de contaminación.

El tipo de perfil define las características de la población, las prioridades de atención, a la vez que determina una buena organización y coordinación de los programas, y los beneficiarios se identifican con sus necesidades, facilitando la distribución y ordenamiento de materiales por áreas de operación

4.1.4. Avances tecnológicos

Los avances tecnológicos en los 90 ocuparon un lugar privilegiado, por lo útiles que son en las comunicaciones, la producción, los cambios, beneficios, y funciones operativas de las empresas sociales y económicas

Durante esa década, en las comunicaciones la información se transmite más rápido, los programas de computadoras presentan datos que pueden ser recopilados sin tantas demoras y se presenta en forma más sistemática.

En los procesos de producción, la tecnología es un elemento que facilita la movilización de materiales, reemplaza modelos obsoletos, es una herramienta de trabajo para las organizaciones y una de las conquistas logradas en el campo de las investigaciones

La tecnología es aplicada a sistemas tradicionales que presentan dificultades en los procesos, equipos, maquinarias, transformación y diseño de productos y de servicios que hacen más lento y burocrático el trabajo de las instituciones sociales, económicas y políticas

4.1.5. Mejoramiento de las capacidades

La gerencia de los 90 se destacó por hacer énfasis en el mejoramiento de las capacidades para la elaboración y ejecución de planes, a las preferencias e intereses, a la identificación de puntos críticos y al aprovechamiento eficaz de las potencialidades de la organización

En la identificación de puntos críticos se espera que la organización cuente con las habilidades gerenciales y la del personal, de manera que puedan detectar a tiempo las distorsiones y se apliquen los correctivos necesarios

4.1.6. Los equipos autoadministrados

Los equipos autoadministrados se convirtieron en la revelación de los años 90, por el impacto y la importancia que tuvieron para el personal que opera sin jefes autoritarios y de estructuras centralizadas que lograron su independencia porque buscaban una participación activa sin tener que estar bajo el amparo exclusivo de la organización.

La participación del personal es una tarea complementaria que ejercen los miembros del grupo ante las acciones de la organización, para involucrarse más en la conducción y planeación de las actividades que se diseñan a largo plazo y que necesita de sus capacidades para moverse en ambientes complejos.

4.1.7. Desempeño de la responsabilidad

El desempeño de la responsabilidad en los años 90 fue un logro significativo en la estructura moderna de las organizaciones, por el nivel de resultados esperados, el compromiso que se adquiere con los objetivos y metas, la autodisciplina y la comprensión de todas las áreas de intervención.

En los resultados esperados, la gerencia es la encargada de velar por su cumplimiento y para esto se confía en la preparación y desenvolvimiento de los estilos gerenciales, involucrando al personal en el lugar de los mismos.

Los compromisos con los objetivos y metas se desarrollan de acuerdo con el sentido de pertenencia, según su integración a los procesos y de acuerdo con el apego a una cultura organizacional que se enfoca en los cambios y en las innovaciones.

La estabilidad en el mando y la responsabilidad son elementos que procuran que la persona sea autodisciplinada y que mantenga un orden y control sobre sus actuaciones y su forma de pensar

La comprensión de todas las áreas de intervención guarda relación con las facilidades de interpretación de la realidad organizacional y del tipo de comunicación que utiliza para relacionarse.

4.1.8. Delegación de la autoridad

La delegación de la autoridad llamó la atención en los años 90, por su contribución al desarrollo de condiciones que permitieron al personal compartir parte de algunas responsabilidades que antes no eran de su competencia.

Estas condiciones tienen que ver con la confianza que le proporcionan sus superiores para realizar el trabajo y la seguridad, haciendo que la persona se enfrente a los problemas sin temores ni ansiedades.

La libertad que existe para discutir temas que sólo se manejaban a niveles jerárquicos y de la participación en la toma de decisión, es un avance de la gerencia en el uso adecuado del recurso humano y de sus capacidades técnicas y profesionales.

Con el debido respeto se puede llegar a revisar las limitaciones de la persona sobre la base del acompañamiento en sus tareas, sin ofensas y sin bajar su autoestima, para así llevar las relaciones de grupo en forma armónica, sin agredir el derecho de reunión y de convocatoria

Cuando los superiores detectan que la persona tiene iniciativa, sabe que puede depender de ellos, dejarlos encargados de actividades importantes, para que con su creatividad colaboren en las innovaciones y estrategias

4.2 DEFINICIÓN DE LA GERENCIA EMPRESARIAL Y SOCIAL

En la gerencia empresarial Joseph Schumpeter afirma que.

“La función del empresario es reformar o revolucionar el patrón de producción, explotando una invención o más generalmente una posibilidad tecnológica no ensayada hasta el momento, para producir un nuevo artículo de consumo, o para mejorar uno viejo en forma nueva; abrien-

nueva fuente de abastecimiento de materiales o una nueva salida para los productos, reorganizando la industria.” [Mejía (Op.Cit.)].

Como estudiante de maestría y como contribución al tema en estudio, considero que la gerencia del bienestar social se encarga de la conducción de programas sociales y colabora en la elaboración e implementación de la política social, tomando en cuenta a todos los actores en el proceso de organización, para la transformación de la producción de bienes y servicios, con el fin de mejorar el bienestar social y utilizando los aportes de la tecnología, manejando adecuadamente los papeles y estilos gerenciales y creando las condiciones para explotar las habilidades personales y de la organización

La definición de la gerencia social tiene sus orígenes en el enfoque de atención de la gerencia empresarial que interviene en el proceso de producción con una metodología que busca el cambio y mejoramiento para enfrentar las complejidades que se presentan en el mercado, y aplicando los conceptos de calidad en la competitividad de los servicios y los productos.

4.3. EL PAPEL DEL GERENTE EN BIENESTAR SOCIAL

El gerente en bienestar social debe contar con los recursos necesarios, de manera que pueda interpretar y reflexionar sobre los medios que utilizará para alcanzar los objetivos propuestos, a través de papeles gerenciales enfocados en la toma de decisiones, liderazgo, comunicación y en las relaciones interpersonales.

4.3.1. La toma de decisión

En la toma de decisión hay que considerar el análisis de las partes involucradas en el proceso, por los riesgos que representa y en especial en situaciones tan complejas y ambiguas que requieren de una investigación exhaustiva sobre la base de datos claros, específicos y exactos.

La recopilación de datos reúne información confiable que servirá en el análisis del problema, para detectar rápidamente las fallas que existen en el sistema, con el fin de garantizar una interacción armónica entre procesos, estructuras y personas.

La incertidumbre y la inestabilidad son elementos ambientales que influyen en la toma de decisiones al momento de escoger las alternativas, lo cual significa que no en todos los casos las decisiones son exactas. Esto quiere decir que en algunas circunstancias pueden tener éxito en un alto porcentaje la decisión que se tome y en otras existe la posibilidad de que fracase en su intento.

Uno de los requisitos en este proceso es que se tomen decisiones correctas tan económicamente posibles, por la incidencia de estos en las reacciones psicológicas y sociales en los individuos y grupos y en el comportamiento organizacional de las instituciones.

Una mala decisión puede afectar a los individuos y grupos en su trabajo y en las relaciones, y en lo social pueden provocar más confusión y causar serios daños en la situación económica de la organización, así como un desequilibrio en todo el sistema.

El equilibrio que mantenga la administración con el sistema social es esencial en la toma de decisión, cuando se discuten temas que son de interés por ambas partes y que tenga relación con los beneficios, ventajas y desventajas al momento en que se vaya a poner en práctica.

En otros casos existe la decisión segmentada, en donde unos deciden seguir las acciones de sus líderes y otros se unen a la otra parte en conflicto, según el impacto de las alternativas y propuestas presentadas.

En la solución del problema se exige que las respuestas estén por escrito, por pactos y convenios que le den formalidad a las disposiciones planteadas entre empresas, grupos e individuos.

Los grupos que aportan alternativas confiables lo hacen con la intención de contribuir en la problemática de las necesidades básicas del ser humano, con el fin de definir los tipos de servicios que ofrecerá a la comunidad, a quiénes apoyará en un momento dado y qué sector le proporcionará mayor estabilidad y ganancias

La gerencia debe saber detectar los problemas de mayor atención, y los que sean una prioridad para los individuos y la organización, antes de tomar decisiones que, por su naturaleza y características, pueden esperar en un segundo debate y no así los que representan un peligro y emergencia para todos los involucrados en la situación presentada.

Los problemas de mayor atención que no son tratados a tiempo a veces se quieren imponer a base de decisiones que manipulan a través de la represión, y se espera obediencia cuando se sienten presionados ante una pronta decisión, pero hay quienes tratan de negociar para no crear conflictos ni rompimientos en las relaciones con los posibles afectados en este tipo de decisiones

Los encargados de la toma de decisión deben poseer un alto sentido de sensibilidad y autocontrol en situaciones donde otros son muy severos en sus decisiones o que actúan bajo la influencia de terceros que tienen problemas en las relaciones y que concentran sus alternativas por sus percepciones y valores personales

4.3.2. El liderazgo

El liderazgo es un rasgo o característica especial que posee la persona para influir positivamente en sus seguidores. Lo ejerce según la posición que ocupa, y según la capacidad para conducir las tareas y actividades en la organización. Se trata de un líder capaz de conseguir que sus seguidores lo escuchen y sigan sus indicaciones, sin imponer un estilo autocrático.

“Lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla, además tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Un buen ejemplo de líder es el director de orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tiempo correcto integrando el esfuerzo de los músicos y la orquesta responderá dependiendo de la calidad de liderazgo del director.” [Koontz (1998)]

Entre los rasgos o características del líder, está el conocimiento que debe tener de sí mismo, para poder aceptar e identificar sus limitaciones y fortalezas al momento de actuar y cuando se fomenten cambios en la gente y la organización.

El pensamiento crítico se demuestra a través del sentido de madurez que proyecta el líder en el manejo de situaciones complejas y en la posición que asume frente a aspectos que lo afectan en las relaciones con los demás y en su trabajo

En el pensamiento creativo tiende a ser innovador, hace que las cosas se vean diferentes, y siempre está en busca de alternativas nuevas que le den respuestas a las necesidades y a las demandas de sus seguidores

Tiene que establecer empatía para entender las reacciones, actitudes, sentimientos, y expresiones tanto individuales como de grupo

La habilidad para manejar sus propia emociones, tensiones y estrés, lo hacen ser más tolerante con las personas y situaciones. Debe ser crítico sin dejar de valorar el trabajo del otro, a mantener el control, a transmitir seguridad y confianza y a ser flexible para ajustar su comportamiento a diferentes ambientes

El líder mantiene la objetividad, siendo justo y transparente en sus decisiones, es claro en lo que dice, recoge toda la información necesaria que sea confiable, antes de tomar una decisión.

Quien ejerza el liderazgo no actúa bajo una percepción distorsionada de la realidad, se vuelve más sensible si es humilde, sincero, paciente y sencillo en su trato hacia los que reciben mala atención o hacia los que son rechazados por su condición e ideología

Habla fuerte e intenso para transmitir firmeza y estabilidad en las acciones, y procura crear un ambiente agradable y tranquilo donde todos participen y puedan trabajar sin presiones ni tensiones, al tiempo que en sus mensajes trata de no imponer sus ideas ni confundir a sus seguidores

Además, tiene la habilidad de convocar a grandes y pequeños grupos en forma calmada y ordenada, acude el mayor número de personas, y es capaz de concentrar a profesionales, obreros, estudiantes y comunidades a participar en sus propuestas y planes de trabajo que tengan que ver con asuntos de diversa índole.

En el liderazgo se ejerce un poder que se utiliza según el estilo y la intención con que se procede para obtener la colaboración y apoyo de los seguidores.

Al usar el poder como forma de presión se corre el riesgo de sancionar a unos injustamente, castigar, despedir, ofender y perjudicar a otras personas que no tienen nada que ver con el conflicto, mientras que el poder de cohesión es aquel que busca la integración a través de las enseñanzas de respeto, unidad y participación

Existen grupos donde no permiten que el líder los obligue a hacer cosas que no desean, porque para algunos esto va en contra de sus valores, de sus creencias, de su moral, y de la dignidad y normas de los grupos. El líder tendrá que poner orden y disciplina a los miembros del grupo, aunque para esto tenga que someterse al desprecio y rechazo de quienes se oponen a los reglamentos y de los que crean la discordia y quebrantan el consenso del grupo

Si las decisiones por parte del líder no son impuestas, entonces sus seguidores sentirán un alto grado de compromiso en las tareas asignadas, defenderán las ideas, posiciones y criterios de selección de alternativas si en un momento dado se pone en peligro las actividades del grupo

Hay líderes que inducen a otros a comportarse de una manera contraria a las normas establecidas, los utilizan para retar los procesos y para manejar a los seguidores como recurso de presión cuando no funcionan sus habilidades de negociación.

En las organizaciones, los líderes se encuentran a niveles jerárquicos en la alta gerencia, en la primera línea y a nivel medio, en diferentes puestos, con autoridad y poderes enfocados hacia la realización de objetivos comunes y dirigido a personas, ambientes y situaciones diversas.

Los líderes de la alta gerencia se ocupan de las políticas, de la integración de todos los planes, con un estilo de liderazgo participativo que convoque a la reflexión y evaluación de todo el proceso, en coordinación de los otros niveles gerenciales

Los líderes de niveles gerenciales medios están pendientes de las tareas que realizan los gerentes que supervisan áreas específicas de los empleados a cargo de actividades de operación. En estos niveles ejercen un liderazgo de control y seguimiento, dan confianza y seguridad, y creen en lo que se está haciendo, otorgan su apoyo y facilitan el intercambio de ideas

El líder de primera línea está más cerca del empleado, debe tener los conocimientos básicos de la conducta humana, entenderlos y motivarlos, y su estilo de liderazgo debe hacer que sus seguidores cumplan con las tareas.

Estos estilos de liderazgo están presentes en cada uno de los niveles gerenciales, así como las habilidades técnicas y las destrezas para usar los conocimientos adquiridos de las distintas especialidades, la habilidad humanista que implica las relaciones humanas y la habilidad conceptual del manejo de toda la organización.

4.3.3. La comunicación

La importancia de la comunicación en la gerencia es esencial en las organizaciones y representa un instrumento eficaz en las relaciones entre el gerente y los empleados.

La importancia radica en la habilidad y capacidad que pueda tener el gerente para transmitir claramente las indicaciones y mensajes que llevan informaciones que dependen del rendimiento y desempeño de las personas que están a su cargo.

En la comunicación existe un emisor y receptor que son los responsables de la descripción e interpretación de la información y utilizan diferentes medios o canales para que fluya a través de todo el sistema y puntos de enlace.

Los emisores deben enviar mensajes que sirvan para ampliar el margen de conocimientos de las personas; a veces son de mucha

ayuda siendo intermediarios en situaciones de conflicto, y funcionan como fuentes de comunicación para pasar datos de un extremo a otro.

Pero también tienden a distorsionar y confundir la información creando dudas en los receptores, o bien pasan lo que más le conviene según sus criterios y evaluaciones personales de lo que será útil o innecesario para los demás.

Una de las habilidades del buen emisor es que al hablar, leer y escribir lo hace en un tono sencillo, en el que todos los demás puedan entender el significado y contenido de los mensajes, y que al expresarse lo haga en un lenguaje que esté al alcance de las personas con que se trabaja en esos momentos.

La comunicación utiliza los medios escritos y verbales para hacer llegar la información, y durante este proceso hace uso de diversos recursos que evitan demoras en la transmisión de los mensajes. También ha permitido la creación de grandes distancias físicas entre el emisor y receptor, dificultando el observar las expresiones corporales y señales que se producen cuando están cara a cara.

Hay que considerar que no todas las personas tienen un dominio y conocimiento de temas que manejan los especialistas y técnicos versados en la materia. En estos casos se recomienda realizar una explicación de conceptos y de los contenidos en forma breve y sin tantas complicaciones, de manera que no queden dudas y puedan procesar la información.

Los receptores pueden tener una idea equivocada de lo que transmite el emisor, por los prejuicios y la poca atención que han prestado cuando se está hablando, o simplemente se retiran constantemente al momento de efectuarse las reuniones en la que se proporciona información de tipo ilustrativo para luego realizar señalamientos incompletos y sin fundamentos.

Los rumores pertenecen al grupo de las redes informales de la comunicación, que se dan cuando las personas no cuentan con las informaciones oficiales

Usualmente la mayoría de los empleados lo perciben como más creíble y confiable que los comunicados formales emitidos por la administración, porque sienten que por otros canales no reciben la información completa.

Se utiliza una gran parte para servir los intereses personales de algunos integrantes dentro del mismo sistema, y no está controlado por la administración.

Los encargados suministran aquella información que sólo conviene presentar, tienen grandes deseos de saber la verdad y esto disminuye el estado de ansiedad y de temores al ser los primeros en tener la información, o aumentan las ganas de saber cuando se carece de ella.

“La ventana de Johari es un modelo popular utilizado por especialistas en capacitación para evaluar y clasificar los estilos de comunicación. Clasifica las tendencias de un individuo para facilitar o impedir la comunicación en la dimensión de exposición y retroalimentación.” [Robbins (1996)]

Este modelo recoge de manera ilustrada, la importancia de la comunicación, los detalles del tipo de información, los medios que se utilizan y el cómo fluye a través de todo el sistema.

La dimensión de exposición se refiere a todas las formas posibles en que una persona expresa sus sentimientos, experiencias y conocimientos para comunicarse, y la retroalimentación se da cuando se logra que los demás apliquen los mensajes adecuadamente en la comunicación.

Para explicar estas dimensiones sus autores hacen referencia de cuatro puntos de interés que denominan la ventana abierta, oculta, ciega y desconocida.

La ventana abierta es la información que está accesible a todo público, el propósito es que no se cierren las vías de comunicación. Con esta apertura hay más posibilidades de intercambio y las personas tienen material para discutir sobre aspectos que les molesta, los previene del peligro y, por ser abierta las permite acceder a información de todas partes.

La ventana oculta hace que la información llegue a unos y a otros no, un grupo tiene el privilegio de sacar ventaja de la información que recibe. A veces la información queda en manos de los poderosos que ocupan puestos de niveles jerárquicos para así poder ejercer un control sobre las normas de conductas y distribución de la información en menor escala.

Para la ventana ciega, la persona está alejada de la información y los otros no, su atención se concentra en cosas que absorben gran parte de su tiempo y en ocupaciones que le preocupan resolver antes que se agraven, y prefiere no enterarse de lo que está pasando a su alrededor para evitarse malos ratos y no estar en mucha tensión.

Sobre la ventana desconocida hay momentos en que ninguna persona cuenta con la información necesaria para enfrentar situaciones que se presentan en la vida, sea porque no tienen la experiencia, carecen de poca formación, o porque sienten que es suficiente y que con eso pueden defenderse.

El líder que cree en la comunicación abierta luchará contra la dimensión desconocida, porque para ellos les conviene que la persona tenga la mayor cantidad de información para así poder seguir sus indicaciones y llegar al cumplimiento de metas con el mínimo

de error si hacen uso correcto de su papel de liderazgo, de manera que los empleados se desempeñen eficientemente en su trabajo.

En la comunicación es importante hablar de los canales verticales que se dividen en descendente y ascendente, y el canal lateral, los cuales ayudan al gerente en sus tareas gerenciales y dependerá del énfasis y tipo de manejo que asume al momento de su intervención en la organización y con las personas.

En los canales descendente deberá tener presente que es a través de este medio que un grupo de gerentes se encargarán de bajar las informaciones sobre las tareas generales y metas desde los niveles superiores hacia los inferiores en forma de políticas, normas, procedimientos, metodologías y estrategias.

Los canales ascendentes se dedican a informar a los superiores sobre las necesidades de mejoramiento de los sistemas, de la motivación al personal y de todo aquello que tenga que ver con las fallas y progreso que se presentan en la organización.

El canal lateral es cuando la información funciona al mismo nivel entre miembros administradores y personas intercambiando ideas, mensajes y comunicándose a través de los medios conocidos como redes formales e informales.

Los gerentes ocupan puestos claves en la organización, tienen relación con el diseño y orientación de políticas, así como de la supervisión directa de tareas que realizan los empleados, lo que amerita un conocimiento previo del proceso de comunicación, para integrar esto a sus otras funciones, con el propósito de que se garantice un buen desempeño gerencial.

4.3.4. Relaciones interpersonales

En las relaciones interpersonales encontramos a gerentes que se dedican a mantener contactos con personas en otras instancias gubernamentales, privadas u organizaciones no gubernamentales a sus mismos niveles y que coincidan sobre temas que les corresponde discutir en torno a la problemática institucional, social y económica, a niveles macro.

Otros gerentes están presentes en reuniones, en actos públicos y en presentaciones que le dan un mayor énfasis y un carácter formal a las actividades donde su participación es esencial por la figura que representa y, por su posición como líder.

El nuevo enfoque gerencial de los 90 y el papel del gerente definen la posición que debe asumir la gerencia según las circunstancias del momento y condición en que pudiera encontrarse la organización.

También describe situaciones específicas que involucran procesos de cambio, análisis del entorno y una breve presentación de los posibles retos que enfrentará el gerente durante todas las etapas de sus funciones gerenciales.

CAPÍTULO V
LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN GERENCIAL
EN EL PROCESO DE ATENCIÓN A LA NIÑEZ

5.1. Análisis de la interpretación de datos

En esta parte se presenta un análisis de la interpretación de datos sobre los componentes de la función de planeación gerencial y su incidencia en el proceso de atención a la niñez interna del Orfelinato San José de Malambo.

Entre estos componentes haremos mención de los objetivos, procedimientos, políticas y estrategias que servirán para demostrar si existe un manejo inadecuado de la información.

Existen otros aspectos como la satisfacción del trabajo, persona de quien reciben más información, capacitación del personal y otros que contribuyen en el análisis de la atención y que tienen relación con algunos de los componentes de la planeación gerencial.

En el cuadro número cuatro se observa que existe gran satisfacción de las entrevistadas respecto a la calidad de atención. En este sentido, el 10.71% manifestó una calidad de atención excelente y el 64.29% una calidad buena; lo cual en su conjunto representa el 75 % de las entrevistas.

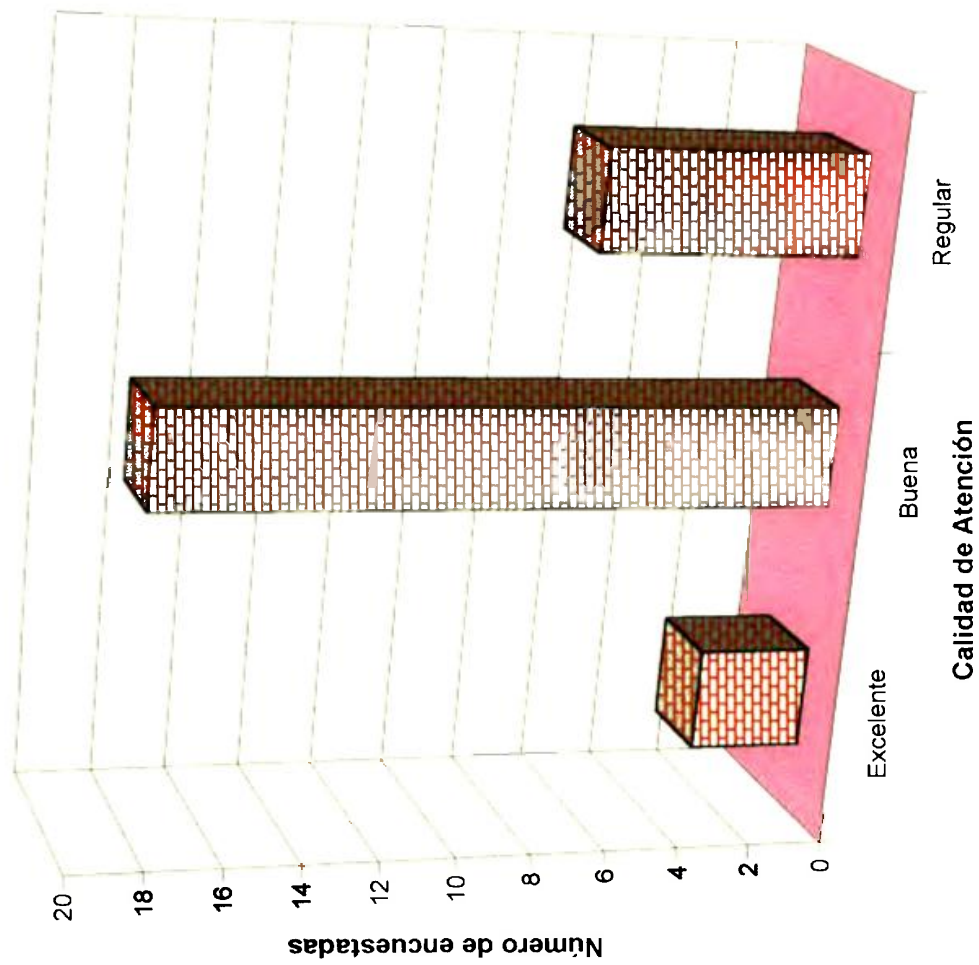
Esta apreciación según las entrevistadas se debe a la atención en todos los aspectos que ofrece el Hogar, ya que se hacen grandes esfuerzos por dar lo mejor a los niños y niñas durante su estadía en materia de salud, alimentación, educación, hábitos y valores, amor, cariño y otros servicios que fueron mencionados previamente.

CUADRO IV. PERCEPCIÓN QUE TIENEN LAS ENCUESTADAS DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN DE LA NIÑEZ INTERNA EN EL ORFANATO SAN JOSÉ DE MALAMBO DEL DISTRITO DE ARRAIJÁN. AÑO: 1999

CALIDAD DE ATENCIÓN	No.	%.
Excelente	3	10.71
Buena	18	64.29
Regular	7	25.00
Mala	0	0.00

Fuente: Encuesta aplicada a personal del Orfelinato (maestras, enfermeras orientadoras, trabajadoras sociales y odontólogos).

**FIGURA N°5. CALIDAD DE ATENCIÓN DE LA NIÑEZ INTERNA EN EL ORFELINATO
SAN JOSÉ DE MALAMBO DEL DISTRITO DE ARRAIJÁN**



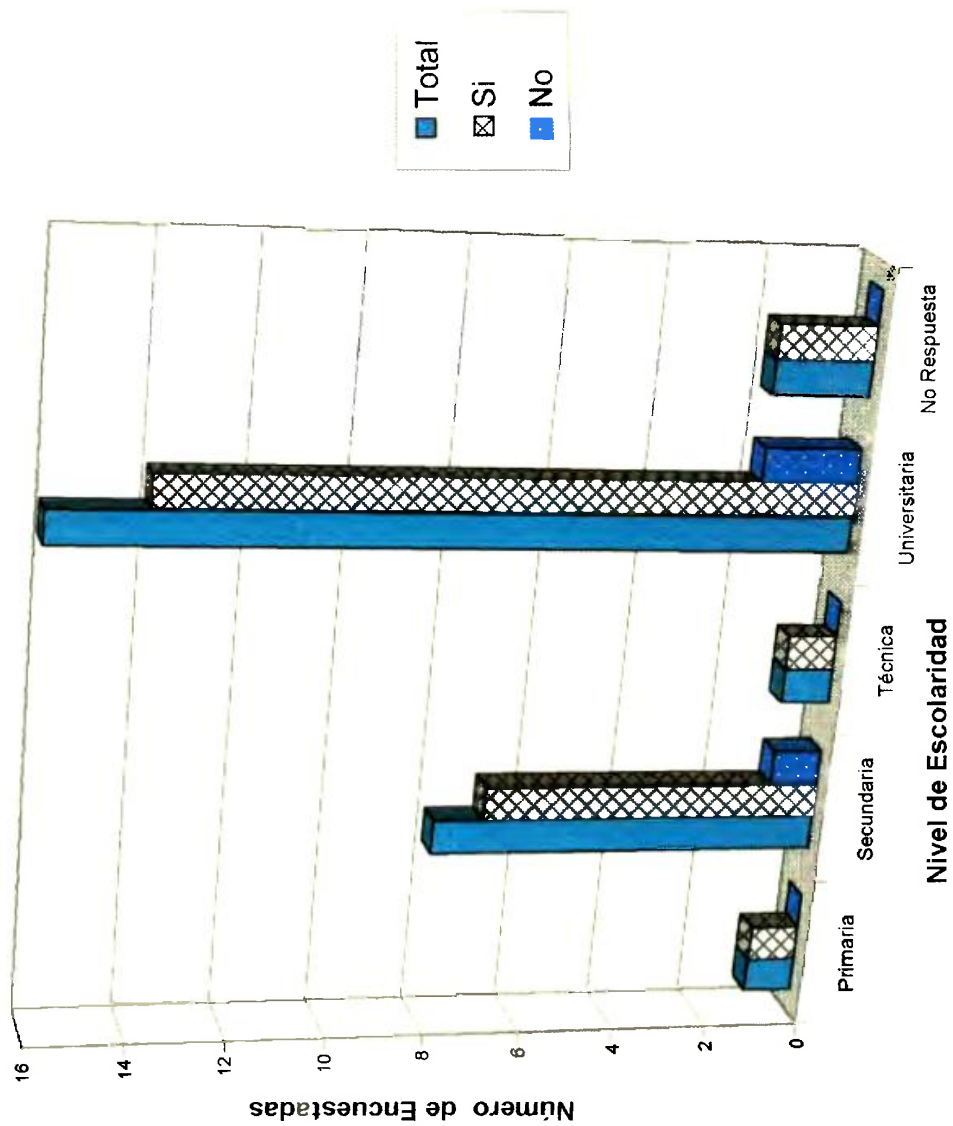
En el cuadro número cinco se cruza el nivel de escolaridad de las entrevistadas con la satisfacción que sienten de su labor. Como se observa, más del 89% siente satisfacción de su labor en el Orfelinato San José de Malambo, debido a que en general, las entrevistadas indicaron que le gusta la labor de trabajar con niños y sienten que se logran cambios positivos después de la labor y la atención que se brinda a cada uno de los niños y niñas. Por otro lado, sólo una entrevistada tenía estudios primarios y el resto habían asistido a la escuela secundaria, técnica y universitaria, ésta última categoría arroja un 57.14%, lo cual indica que se cuenta con personal realmente capacitado para brindar la atención necesaria en esta institución, a pesar de los problemas económicos que se tienen.

CUADRO V. DISTRIBUCIÓN DE LAS ENCUESTADAS POR SATISFACCIÓN DEL TRABAJO QUE REALIZA EN EL ORFANATO SAN JOSÉ DE MALAMBO, POR ESCOLARIDAD AÑO: 1999

ESCOLARIDAD	TOTAL		SATISFACCIÓN DEL TRABAJO QUE REALIZA			
			Si		No	
	No.	%	No.	%	No.	%
TOTAL	28	100.00	25	89.29	3	10.71
Primaria	1	3.57	1	3.57	0	0.00
Secundaria	8	28.57	7	25.00	1	3.57
Técnica	1	3.57	1	3.57	0	0.00
Universitaria	16	57.14	14	50.00	2	7.14
No Respuesta	2	7.14	2	7.14	0	0.00

Fuente: Encuesta aplicada a personal del Orfelinato (maestras, enfermeras orientadoras, trabajadoras sociales y odontólogos).

FIGURA N°6. NIVEL DE ESCOLARIDAD Y GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL ENCUESTADO EN EL ORFELINATO SAN JOSÉ DE MALAMBO DEL DISTRITO DE ARRAIJAN



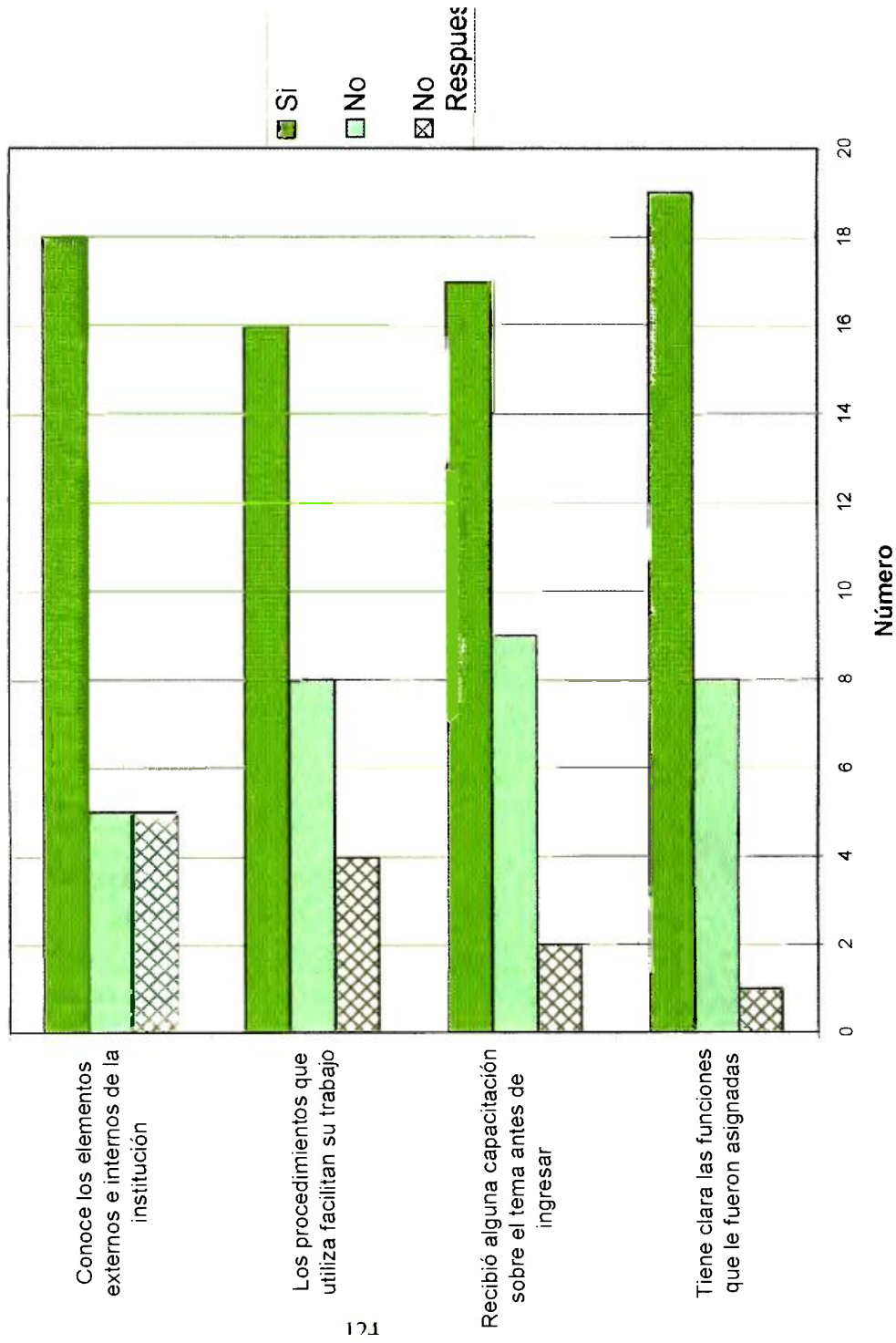
El Cuadro número nueve muestra la distribución de las entrevistadas al preguntárseles de quién recibían más información para la atención de las internas. El 57% indicó que la información que reciben proviene de su jefe; seguidamente un 35% manifestó que la información que reciben proviene de compañeras de trabajo y un porcentaje no significativo, de 7% no dio respuesta a la pregunta formulada en este aspecto.

CUADRO VI. DISTRIBUCIÓN DE LAS ENCUESTADAS SEGÚN ASPECTOS QUE PUDIERAN FAVORECER O AFECTAR LA ATENCIÓN DE LA NIÑEZ INTERNA EN EL ORFANATO SAN JOSÉ DE MALAMBO DEL DISTRITO DE ARRAIJÁN AÑO: 1999

ASPECTOS QUE PUDIERAN FAVORECER O AFECTAR LOS PLANES QUE EXISTEN EN LA INSTITUCIÓN	SI		NO		NO RESPUESTA	
	No.	%	No.	%	No.	%
Tiene clara las funciones que le fueron asignadas	19	67.86	8	28.57	1	3.57
Recibió alguna capacitación sobre el tema antes de ingresar	17	60.72	9	32.14	2	7.14
Los procedimientos que utiliza facilitan su trabajo	16	57.14	8	28.57	4	14.29
Conoce los elementos externos e internos de la institución	18	64.28	5	17.86	5	17.86

Fuente: Encuesta aplicada a personal del Orfelinato (maestras, enfermeras orientadoras, trabajadoras sociales y odontóloga).

FIGURA N°7. ASPECTOS QUE PUDIERAN FAVORECER O AFECTAR LA ATENCIÓN DE LA NIÑEZ INTERNA EN EL ORFELINATO SAN JOSÉ DE MALAMBO DEL DISTRITO DE ARRAIJAN



El cuadro número siete muestra claramente el desconocimiento de las entrevistadas de aspectos sumamente importantes que debe conocer el personal que brinda la atención de la niñez interna en la institución. Cabe destacar que en lo que respecta a los objetivos de la organización y de los programas, solo el 50% manifestó conocerlos, contra un 42.86% que dijo no conocer estos aspectos.

Algunos objetivos se describen a nivel de lo que se espera que la sociedad realice a favor de la niñez en condición de riesgo social.

Otras se dedicaron a mencionar el objetivo de su área de trabajo, la coordinación con entidades gubernamentales y a la búsqueda de alternativas de solución en hogares sustitutos.

En general, tienen una idea de los objetivos de la institución, tal vez por la naturaleza de la misma, sin embargo, no conocen concretamente los diversos objetivos de los programas que desarrolla la institución en beneficio de la niñez. De igual manera ocurre con las políticas de calidad y eficiencia en los servicios, se observó que el 50% desconoce estos temas y un 46.43% dice conocerlos. En este sentido, las entrevistadas que señalaron conocer las políticas de calidad y eficiencia en los servicios, no explicaron claramente en que consisten y confunden esto con los objetivos y misión de la institución. Por otro lado, 67.86% manifestó desconocer los procedimientos de ingreso, egreso y tratamiento de la niñez en el Orfelinato San José de Malambo, expresando que no se les brinda mayor información sobre estos aspectos, y sólo se les enfatiza en la parte de la disciplina y los hábitos y actitudes que deben cultivarse.

En los procedimientos las encuestadas consideran que sólo le compete al personal especializado y a las autoridades del Orfelinato, tener conocimiento y manejo de esta información y no a otros.

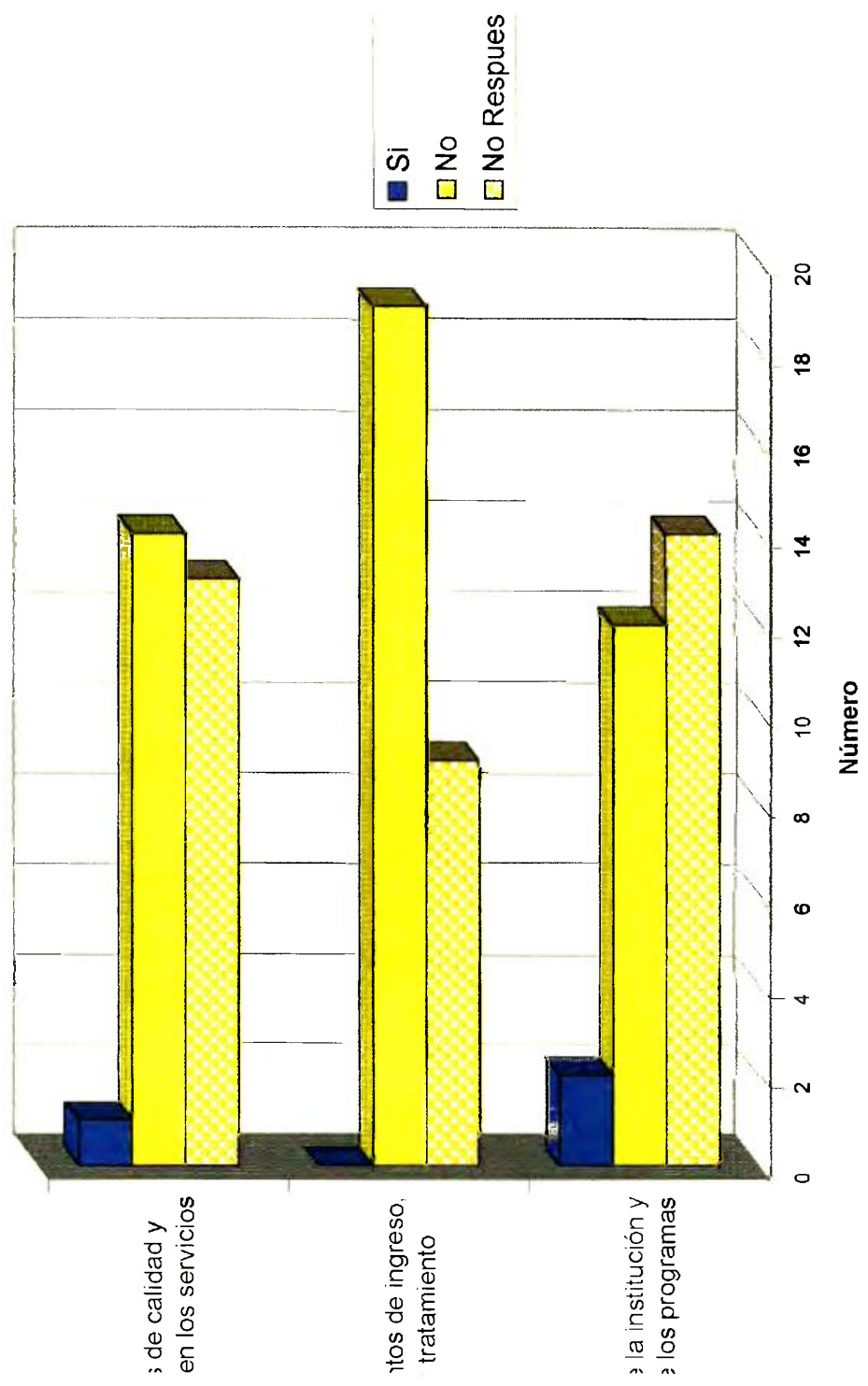
CUADRO VII. DISTRIBUCIÓN DE LAS ENCUESTADAS SEGÚN CONOCIMIENTO QUE TIENEN EN TEMAS ESPECÍFICOS PARA LA ATENCIÓN DE LA NIÑEZ INTERNA EN EL ORFELINATO SAN JOSÉ DE MALAMBO DEL DISTRITO DE ARRAIJÁN. AÑO: 1999

TEMAS O ASPECTOS CONOCIDOS	SI		NO		NO RESPUESTA	
	No.	%	No.	%	No.	%
Objetivos de la institución y cada uno de los programas	14	50.00	12	42.86	2	7.14
Procedimientos de ingreso, egreso y tratamiento	9	32.14	19	67.86	0	0.00
Políticas de calidad y eficiencia en los servicios	13	46.43	14	50.00	1	3.57

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Orfelinato (maestras, enfermeras orientadoras, trabajadoras sociales y odontólogos).

FIGURA N°8.

ASPECTOS QUE CONOCE EL PERSONAL QUE BRINDA LA ATENCIÓN DE LA NIÑEZ INTERNA EN EL ORFELINATO SAN JOSÉ DE MALAMBO DEL DISTRITO DE ARRAIJAN.



En el cuadro número ocho se sintetiza lo relativo a la parte sentimental que refleja la entrevistada durante su permanencia en la institución. Un alto porcentaje, 75% dice sentirse como parte integral de la institución, lo cual es un estado que permite un trabajo en equipo cómodo, en un ambiente de cooperación y comunicación a favor de la niñez.

Sus apreciaciones en cuanto a la integración a la institución, radica en que se sienten que son aceptadas, bien recibidas y solamente con el hecho de trabajar con las niñas/ños, es un motivo de satisfacción.

Sin embargo, ellas consideran que la información para brindar la atención a la niñez muchas veces no se le comunica en forma clara, les gustaría conocer a tiempo más detalles de las niñas atendidas para dar una mejor calidad de atención, abordando cada situación en forma particular.

Una considerable cantidad de encuestadas que llegaban al 67.86% expresaron no recibir en forma clara y oportuna la información sobre algunos aspectos de la atención de las niñas/ños, debido a que esto sucede, porque a veces la información llega tarde, no se da o es necesario ir en busca de ella a través de otros miembros del personal

Por otro lado, no se hicieron mayores comentarios en los que respecta a los instrumentos de trabajo, en este aspecto hay un balance, el 42.86% se siente seguro con los mismos y el 46.43% dice no sentirse seguro

Las que no se sienten seguras de los instrumentos de trabajo, es porque en ocasiones no cuentan con suficiente material didáctico, los programas y planes no son evaluados periódicamente con la participación del personal.

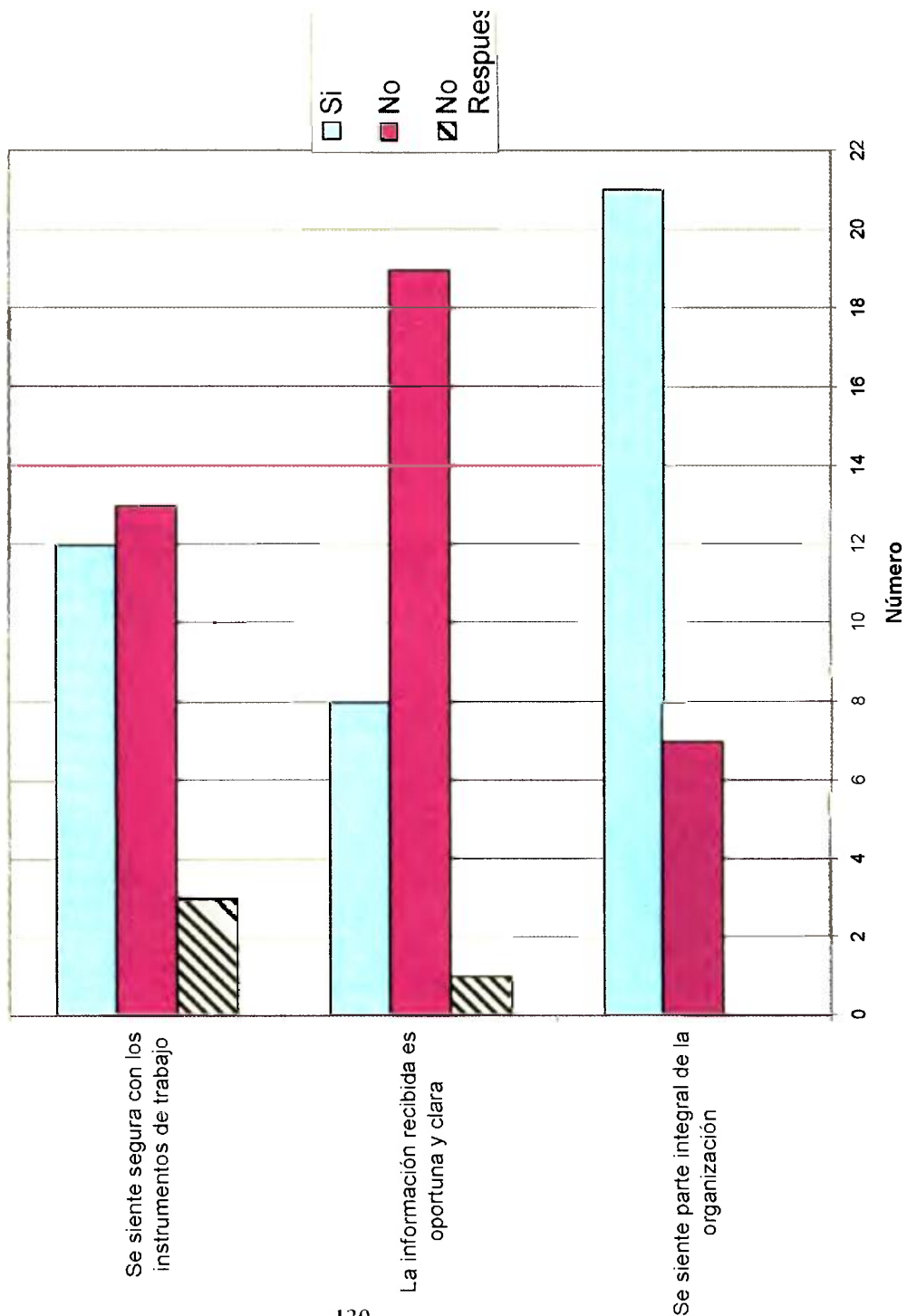
JADRO VIII. DISTRIBUCIÓN DE LAS ENCUESTADAS DE ACUERDO A LO QUE SIENTEN O PERCIBEN EN LA ATENCIÓN DE LA NIÑEZ INTERNA EN EL ORFELINATO SAN JOSÉ DE MALAMBO DEL DISTRITO DE ARRAIJÁN. AÑO 1999

SENSACIONES O SENTIMIENTOS	SI		NO		NO RESPUESTA	
	No.	%	No.	%	No.	%
siente parte integral de la organización	21	75.00	7	25.00	0	0.00
información recibida es oportuna y clara	8	28.57	19	67.86	1	3.57
siente segura con los instrumentos de trabajo	12	42.86	13	46.43	3	10.71

ente: Encuesta aplicada a personal del Orfanato (maestras, enfermeras orientadoras, trabajadoras Sociales y odontóloga).

FIGURA N°9.

SENSACIONES O SENTIMIENTOS QUE PERCIBE EL PERSONAL
ENCUESTADO DURANTE SU PERMANENCIA EN EL ORFELINATO
SAN JOSÉ DE MALAMBO DEL DISTRITO DE ARRAIJAN



El cuadro número seis recoge aspectos que debe manejar con claridad y visión de servicio, el personal de atención a la niñez a fin de lograr las metas de la organización. En términos generales, 67.86% de las entrevistadas tienen claras las funciones asignadas, 60.72% recibieron alguna capacitación antes de ingresar a la institución y un porcentaje casi igual, 64.28% conoce los elementos externos e internos que corresponden a la estrategia institucional. En este último aspecto, es importante señalar el sentir de las entrevistadas sobre los factores externos que retrasan el proceso de readaptación de las niñas, todo el trabajo realizado con grandes esfuerzos dentro de la institución, se ve limitado cuando las niñas se enfrentan a la realidad social, económica y familiar fuera de la institución.

Entre los elementos externos opinan que es mucho mejor prohibir las salidas para evitar los peligros en el medio social donde se desenvuelven.

Uno de los elementos que más destacan en su planteamiento fue, que las oportunidades tanto internas como externas son totalmente diferentes, porque en el Orfelinato las niñas/ños gozan de mejores beneficios y al regresar a su medio se le dificulta más el alcance de estos elementos.

En relación al elemento de fortaleza, opinan que la institución ofrece una atención y protección que le garantiza seguridad y bienestar en el desarrollo integral de la niñez atendida en el Orfelinato.

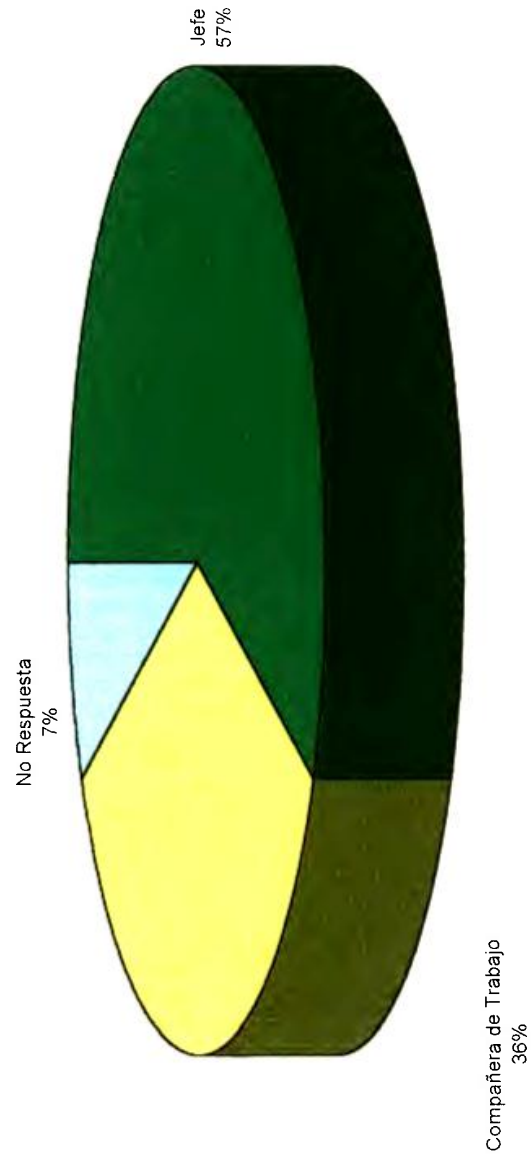
En otro aspecto, un número sobresaliente de encuestadas que llegan al 57.14% señalan que los procedimientos que utiliza facilita su trabajo, pero dice que en ocasiones, la falta de una previa coordinación afecta su trabajo con la niña/ño, cuando no se anuncian a tiempo que estas participarán en otras actividades que también son de formación para ellas.

CUADRO IX. DISTRIBUCIÓN DE LAS ENCUESTADAS RESPECTO A LA PERSONA DE QUIEN RECIBEN MÁS INFORMACIÓN PARA LA ATENCIÓN DE LAS INTERNAS EN EL ORFELINATO SAN JOSÉ DE MALAMBO AÑO: 1999

PERSONAL	Nº.	%
Jefe	16	57.14
Compañera de Trabajo	10	35.71
No Respuesta	2	7.14

Fuente: Encuesta aplicada a personal del Orfelinato (maestras, enfermeras orientadoras, trabajadoras sociales y odontóloga).

FIGURA N°10. PERSONA DE QUIEN RECIBEN MÁS INFORMACIÓN PARA LA ATENCIÓN DE LAS INTERNAS EN EL ORFELINATO SAN JOSÉ DE MALAMBO DEL DISTRITO DE ARRAIJAN.



En cuanto a los cambios que se efectúan dentro de la institución, el 53.6% dijo no afectarse por los mismos, el 32.1% manifiesta que si le afectan los cambios y hubo un porcentaje de 14.3% de no respuesta que aparecen en el cuadro número diez. En forma general, algunos de los comentarios vertidos en este sentido, señalan que los cambios que se hacen son para mejorar la atención y brindar un mejor servicio.

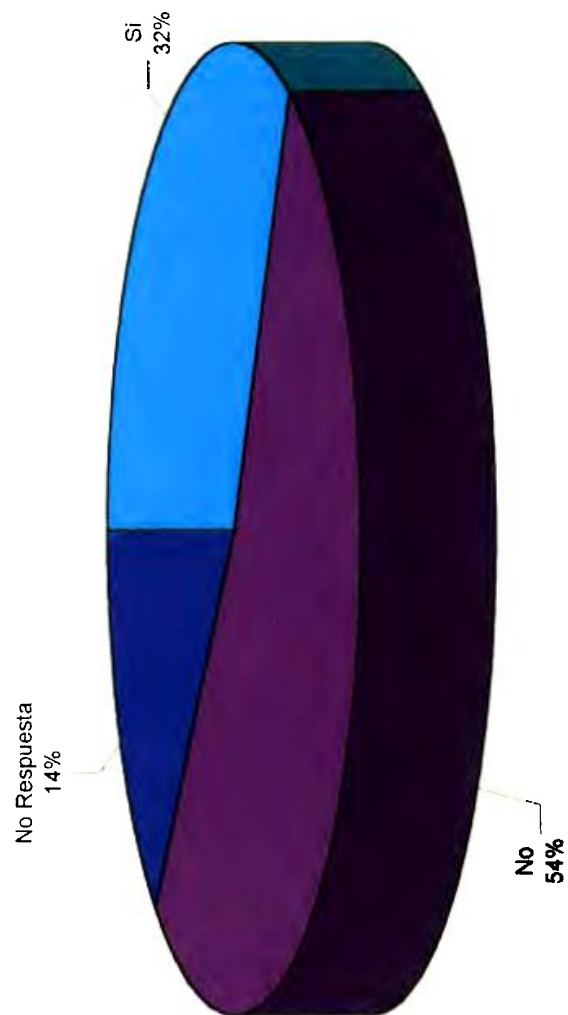
Algunas personas del grupo que afirman que si les afectan los cambios, señalan que esta situación causa malestar, cuando, por ejemplo se hacen cambios de personal, porque esto crea inestabilidad en las niñas/ños.

CUADRO X. PERCEPCIÓN QUE TIENEN LAS ENCUESTADAS DE LOS CAMBIOS QUE SE EFECTÚAN EN EL ORFELINATO SAN JOSÉ DE MALAMBO DEL DISTRITO DE ARRAIJÁN. AÑO. 1999

LOS CAMBIOS AFECTAN EL TRABAJO	No.	%.
Si	9	32.1
No	15	53.6
No Respuesta	4	14.3

Fuente: Encuesta aplicada a personal del Orfelinato (maestras, enfermeras orientadoras, trabajadoras sociales y odontóloga)

FIGURA N°11. OPINIÓN RESPECTO A QUE SI LOS CAMBIOS QUE SE EFECTÚAN EN EL ORFELINATO AFECTAN EL TRABAJO QUE SE REALIZA



En el cuadro número once se observa una marcada diferencia en la opinión de las entrevistadas respecto a la acogida que tienen sus aportes y sugerencias para el desarrollo de planes y programas, el 32% considera que si se toman en cuenta sus sugerencias, mientras que el 68% señala que no.

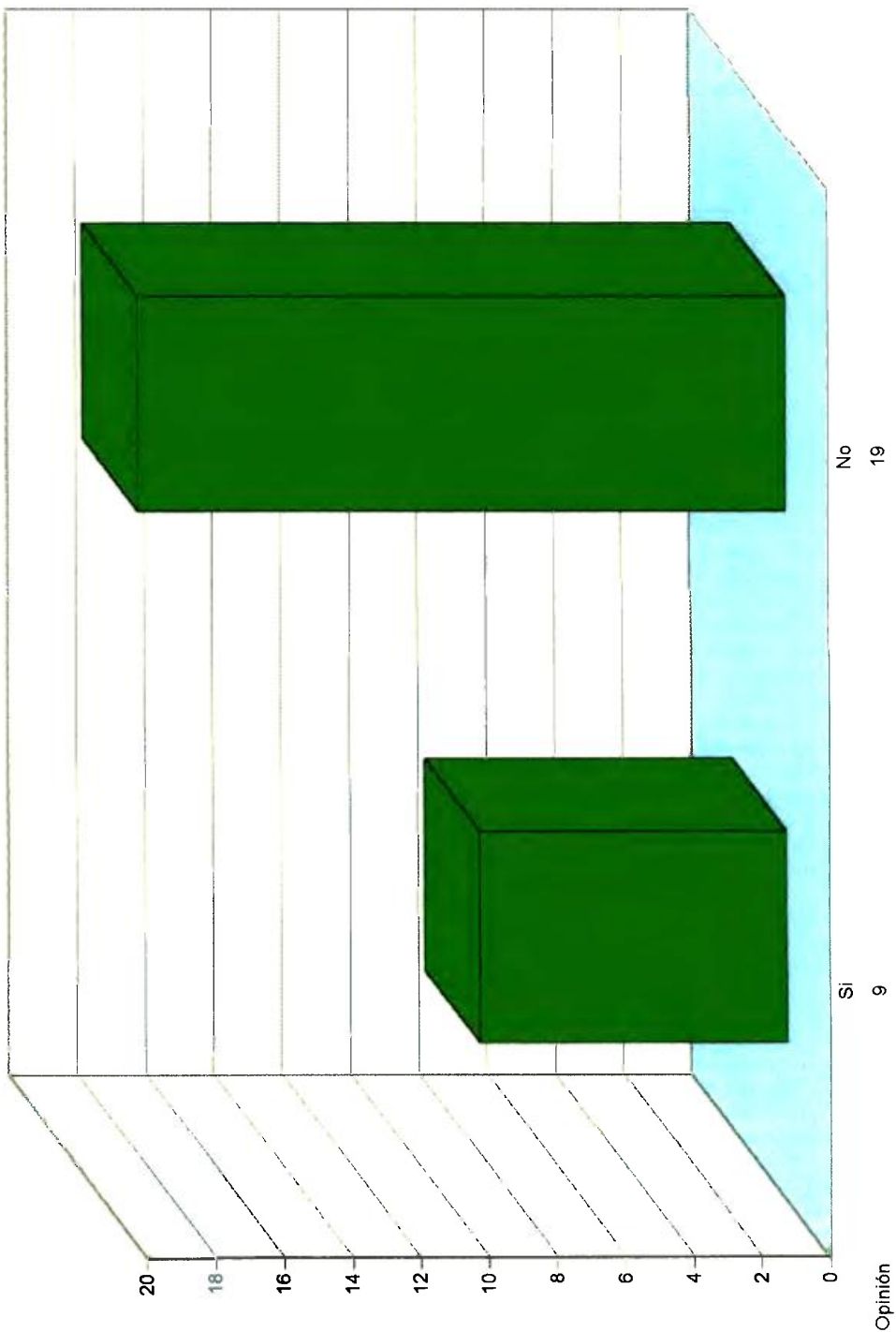
Las que consideran que no son tomadas en cuenta sus sugerencias, dicen que sólo siguen indicaciones, pero otras han participado en el desarrollo de planes y programas confeccionando murales, apoyando en actividades que se organizan fuera de la institución, asistiendo a reuniones y siendo seleccionada para formar parte del jurado en concursos de oratorias y otros que se realizan a nivel interno.

CUADRO XI. OPINIÓN RESPECTO A QUE SI CONSIDERAN SUS SUGERENCIAS SOBRE EL DESARROLLO DE PLANES Y PROGRAMAS EN EL ORFELINATO SAN JOSÉ DE MALAMBO DEL DISTRITO DE ARRAIJÁN AÑO: 1999

SE CONSIDERAN SUS SUGERENCIAS	No.	%
Si	9	32.1
No	19	67.9

Fuente. Encuesta aplicada a personal del Orfelinato (maestras, enfermeras orientadoras, trabajadoras sociales y odontóloga)

FIGURA N°12. DISTRIBUCIÓN DE LAS ENCUESTADAS RESPECTO A QUE SI SE CONSIDERAN SUS SUGERENCIAS SOBRE EL DESARROLLO DE PLANES Y PROGRAMAS EN EL ORFELINATO SAN JOSE DE MALAMBO DEL DISTRITO DE ARRAIJAN.



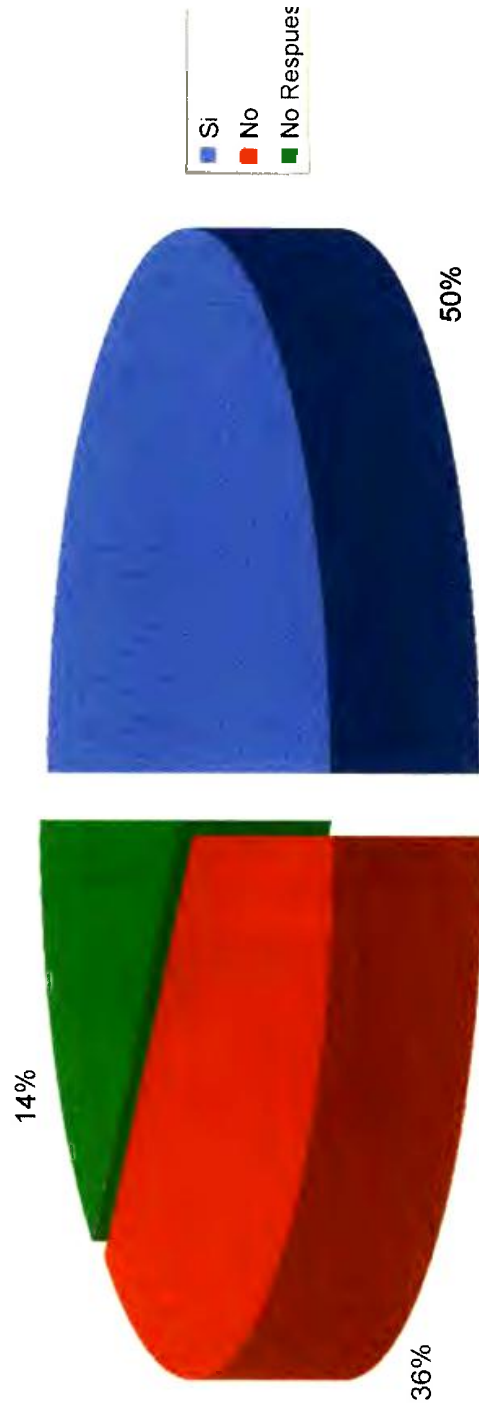
En cuanto a las reglas que regulan el comportamiento del personal, el cuadro número trece señala que casi el 68% manifiesta que si contribuyen en la formación de la niñez interna, y un poco más del 21% asegura que no contribuyen. Algunos de los comentarios vertidos en este sentido, señalan que se trabaja mucho sobre la moral y la formación, quizás estas niñas debido a la carencia de un modelo positivo en su núcleo familiar, se valen de los modelos del personal de la institución. De allí la importancia de establecer reglas de comportamiento a nivel del personal

CUADRO XII. OPINIÓN RESPECTO A QUE SI CONSIDERAN QUE EXISTE COORDINACIÓN ENTRE EL ORFELINATO Y LA ESCUELA EN RELACIÓN A LOS PLANES Y PROGRAMAS EN EL ORFELINATO SAN JOSÉ DE MALAMBO DEL DISTRITO DE ARRAIJÁN: AÑO 1999

EXISTE COORDINACIÓN	No.	%
Si	14	50.00
No	10	35.71
No Respuesta	4	14.29

Fuente: Encuesta aplicada a personal del Orfelinato (maestras, enfermeras orientadoras, trabajadoras sociales y odontóloga).

FIGURA N°13. DISTRIBUCIÓN DE LAS ENCUESTADAS RESPECTO A QUE SI CONSIDERAN QUE EXISTE COORDINACIÓN ENTRE EL ORFELINATO Y LA ESCUELA EN RELACIÓN A LOS PLANES Y PROGRAMAS DE FORMACION



En el cuadro número doce se observa que el 50% de las entrevistadas indica que existe coordinación entre el Orfelinato y la Escuela con relación a los planes y programas de, formación y el 35.71% piensa que no existe coordinación. Solo nos queda reiterar, desde el punto de vista de la gerencia del bienestar social, que en el logro de las metas y la toma de decisiones en forma óptima, influye el proceso de planeación.

Las que dicen que si hay coordinación señalan que existe relación, cuando ambos trabajan en función al logro de la formación personal de la niñez.

El resto del grupo que opinan que no existe coordinación, quizás sea porque la escuela lleva un plan de atención académico y el Orfelinato, se dedica a cubrir el área de hábitos y actitudes.

CUADRO XIII. OPINIÓN RESPECTO A QUE SI CONSIDERAN QUE LAS REGLAS QUE REGULAN EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL CONTRIBUYE EN LA FORMACIÓN DE LA NIÑEZ INTERNA EN EL ORFELINATO SAN JOSÉ DE MALAMBO: AÑO 1999

OPINIÓN	No	%
Si	19	67.86
No	6	21.43
No Respuesta	3	10.71

Fuente: Encuesta aplicada al personal del Orfelinato (maestras, enfermeras orientadoras, trabajadoras sociales y odontóloga).

FIGURA N°14. OPINIÓN DE LAS ENCUESTADAS RESPECTO A QUE SI LAS REGLAS QUE REGULAN EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL CONTRIBUYEN EN LA FORMACIÓN DE LA NIÑEZ INTERNA

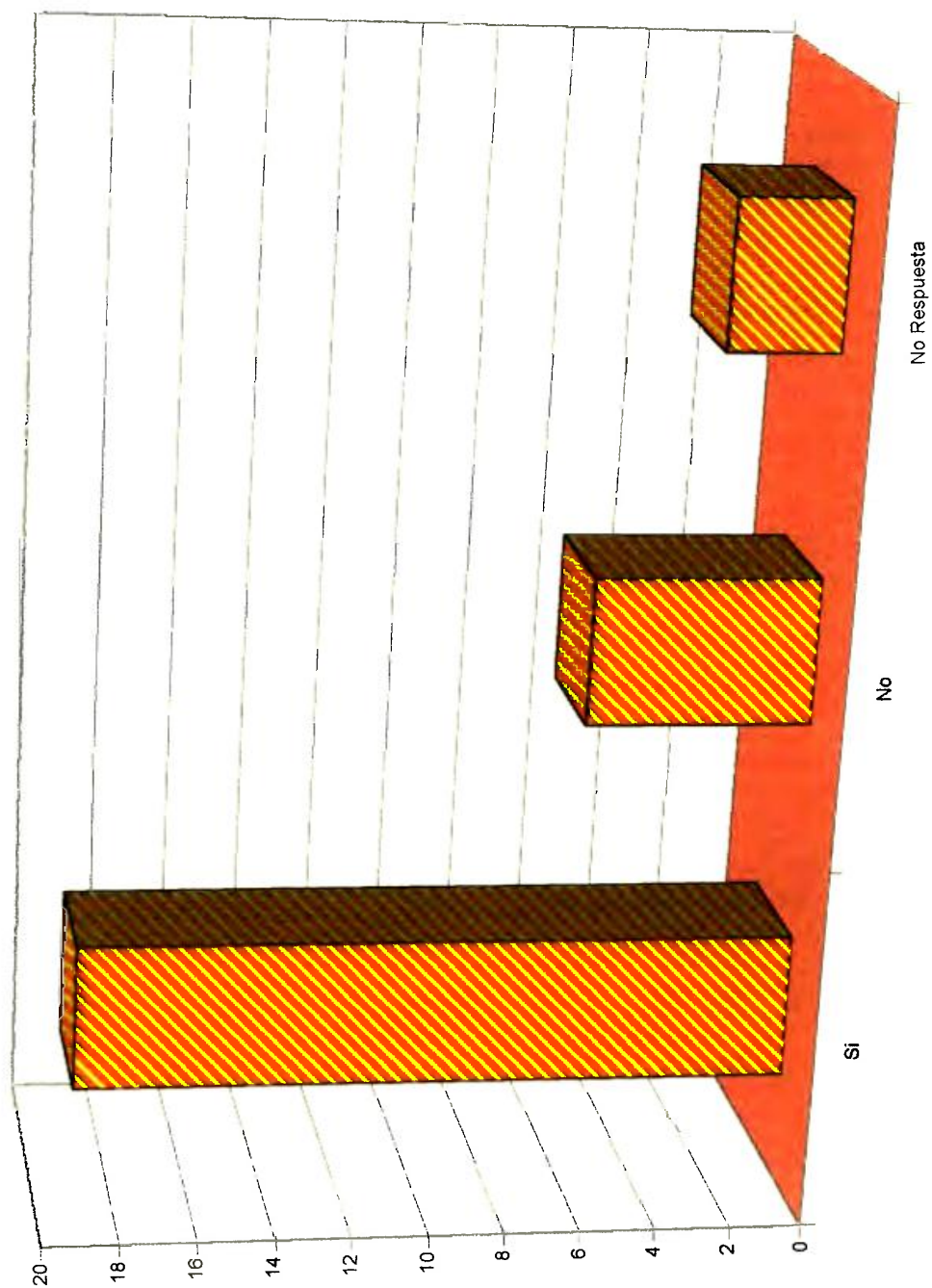
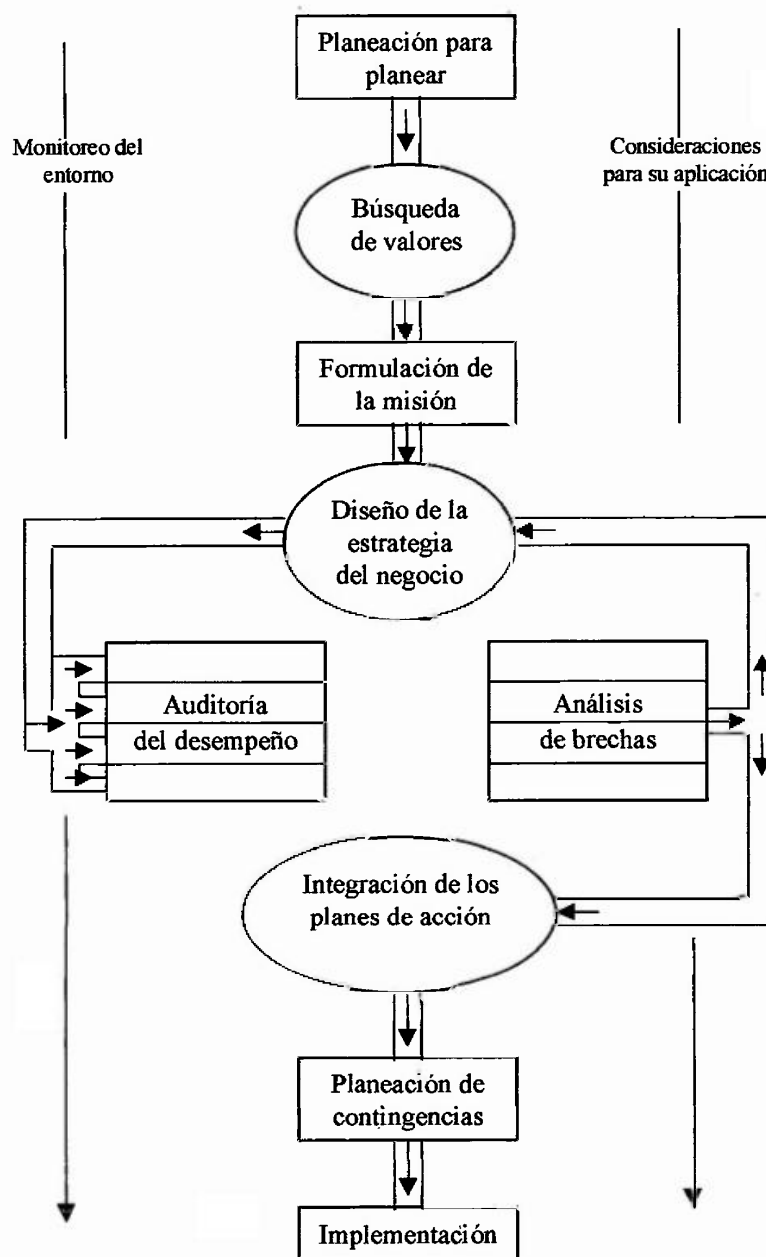


FIGURA N°15.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



FUENTE: Leonard Goodstein. Planeación Estratégica Aplicada. Pág.17

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Existe un 50% del personal que atiende el área de formación de la niñez que conoce los objetivos, pero un 42.86% lo desconoce. Esto quiere decir que tienen algún tipo de conocimiento, pero es necesario que todos tengan claro lo que señalan los objetivos para que el manejo de la información sea efectivo.

Cuando el 64.29% dice que la calidad de la atención es buena, significa que se sienten satisfechos de la labor que realizan, a pesar de las dificultades que puedan presentarse en otras áreas.

El 89% siente satisfacción de su labor, pero el 68% señala que sus sugerencias no son tomadas en cuenta en el desarrollo de planes y programas.

Al permitir la participación de la gente en acciones concretas, la gerencia logra uno de sus mayores éxitos en el área de desarrollo del recurso humano, cuando el personal se mantiene motivado al ver que cuentan con suficientes habilidades para el desempeño eficiente de su trabajo.

Es grato saber que el 75% del personal se siente parte integral de la institución, pero también la gerencia debería buscar un mecanismo para que el 25% restante que no lo siente sea integrado.

Hay que aprovechar que un porcentaje significativo, que corresponde a un 67.86% del personal, dicen conocer sus funciones, porque en ellas se exigen conocimiento del desarrollo integral de la niñez. Esto es positivo, cuando el 60.72% comunica que tienen capacitación en estas áreas.

El 67.86% desconoce los procedimientos que se utilizan en la atención de la niñez interna en el Orfanato. Esto crea dificultades, si tomamos en cuenta que el 57.14% está de acuerdo en que los procedimientos facilitan su trabajo. Recordemos que ciertas personas decían, que al no darse una previa coordinación, se afecta su trabajo con la niña porque cuando no se anuncia a tiempo que estas participarán de otras actividades

Hay un 50% que desconoce las políticas de calidad y eficiencia, y un 46.43% que tiene conocimiento. También, como en otros casos, hacemos énfasis en que todo el personal debe estar informado de estas políticas para aplicarlas adecuadamente en el proceso de atención a la niñez

El 64.20% conoce los elementos internos y externos que pueden afectar o favorecer la atención de la niñez. Pero el 32.1% afirma que sí les afectan los cambios

El personal tiene que considerar los cambios que pueden afectar la atención, porque esto tiene que ver con la estrategia, en especial al momento que se inicia la búsqueda de alternativas de solución.

El 57.14% de la información sobre la atención de la niña/ño lo proporciona el jefe; sin embargo, el 67.86% señala que tal información no es oportuna ni clara.

Se comprueba, a través de estos resultados, que los efectos del manejo inadecuado de la información son reflejados en la falta de conocimiento sobre la implementación de estrategias, políticas, misión, objetivos y procedimientos.

Se comprueban también las causas del manejo inadecuado de la información sobre la función de planeación gerencial que está afectando la función del personal a cargo de las niñas/ños. Estos radican en que los gerentes no están transmitiendo claramente las informaciones. No existe un instrumento que evalúe los resultados con las metas de los planes, y no se están discutiendo periódicamente los planes con el personal. El personal se involucra muy poco en el diseño de los planes y se revisan limitadamente con el personal el tipo de acciones que utiliza la institución para el logro de objetivos

CONCLUSIÓN

El tema en estudio fue abordado con el respaldo de suficiente material bibliográfico. Esto permitió un análisis de la situación con documentación que demostró la necesidad de integrar otros aspectos en la organización para garantizar un mejor desempeño sobre los componentes de la función gerencial.

Es importante señalar que el personal a cargo de la formación de las niñas/ños no demostraron que tienen dominio de la estructura organizacional y la participación de la niñez y la adolescencia a nivel nacional e internacional de forma clara ni precisa.

El bienestar social y las políticas del Estado se presentaron como instrumentos que guían las acciones de la institución de manera que estos pudieran demostrar la calidad y eficiencia que existen en los servicios que se ofrece a la niñez.

La gerencia del bienestar social sirvió de análisis para que los gerentes presten atención en la responsabilidad que tienen de propiciar un ambiente adecuado dentro de la organización y de fortalecer un buen manejo y control del recurso humano

Los resultados de la encuesta arrojaron un nivel considerable de datos que confirman el desconocimiento que tiene el personal sobre los componentes de la función gerencial.

El estudio de la función de planeación gerencial en el área de la niñez, es un aspecto de la gerencia del bienestar social que fue ampliamente discutido.

Se observó que están dando un manejo inadecuado de la información, porque la gerencia no utiliza los mecanismos correctos para la divulgación, siendo estos vitales para el buen funcionamiento de la organización.

Este estudio servirá de guía para que otros gerentes asuman un papel protagónico, en asuntos de importancia dentro de la organización que dirigen

En la presentación de análisis de los cuadros se observó que el personal está satisfecho del trabajo que realiza y de la calidad de atención que ofrece la institución. En la estrategia institucional se analizaron los distintos factores que favorecen o afectan la atención, en especial por los cambios que constantemente se dan a lo interno y externo de las organizaciones.

El componente relacionado con la misión no fue presentado en el contenido de los capítulos, porque el total de las encuestadas señaló que no tienen conocimiento de la misma.

Sobre este aspecto se pudo observar que, a pesar de responder a la pregunta, existe confusión con respecto al significado de la misión y de los objetivos institucionales.

Se calcula que el personal que labora en el Orfelinato y Escuela San José de Malambo tiene un promedio de dos años de servicio, y de 37 años de edad.

Esto es importante, porque con dos años de servicio se espera que el personal tenga claras sus funciones y los procedimientos que se siguen en la atención de la niñez.

Las personas que dijeron conocer sus funciones, responden a los requisitos mínimos en cuanto a años de servicio.

El promedio de edad del personal es aceptable en comparación con los estándares establecidos para el personal que atiende a la niñez en las diferentes instituciones del país, que oscilan entre 25-45 años de edad.

En relación con los procedimientos de atención, observamos que, a pesar de contar con dos años de servicio, un porcentaje significativo del personal no los conoce.

RECOMENDACIONES

Con relación a los problemas encontrados en el nivel de la función de planeación gerencial del Orfelinato San José de Malambo, consideramos necesario plantear una propuesta de modelo de intervención, de manera que esto incida en el proceso de atención a la niñez que se encuentra interna en la institución.

Así, pues, sugerimos que se trabaje con el modelo de planeación estratégica aplicada, por la flexibilidad y ajustes que se hacen durante el proceso, especialmente en aquellas etapas de difícil manejo para el personal, en donde, por ejemplo, aún no se ha logrado establecer la relación que existe entre una fase y otra, lo que lleva a dificultar su interrelación.

Este modelo es aplicable al actual funcionamiento de la organización, pero se concentra notablemente en el proceso creativo de prever el futuro organizacional ideal.

Nuestra propuesta consiste en presentar un modelo de planeación estratégica aplicada, que cuenta con nueve fases o pasos de un proceso totalmente diferente de los modelos existentes, por su énfasis, contenido y proceso con respecto a los otros.

Además, es diferente porque se preocupa por las áreas de aplicación e implementación a lo largo de todo el proceso, ayudando en el análisis de las decisiones actuales que puedan afectar a la organización en el futuro. Estas fases o pasos son secuenciales e integrales, y responden a una visión compartida entre el gerente y el personal

Este modelo permitirá evaluar situaciones estratégicas, analizando las alternativas con un lenguaje común, decidiendo sobre las acciones, confrontando las elecciones difíciles y estableciendo las prioridades que tiene la organización

Se trata de un modelo útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud, entidades gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro, porque les da otra dirección y energía en su proyección.

La figura número quince podemos encontrar una descripción de las fases de este modelo, sus aspectos diferenciados, sus funciones continuas, su utilidad, aplicación e implementación.

Las fases de búsqueda de valores, diseño de la estrategia organizacional y la integración de los planes de acción señalados en óvalos, son aspectos que se encuentran diferenciados de los comunes en la planeación estratégica

Sus funciones continuas de monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación, son puestas en marcha durante todas las fases, para permitir así el análisis y la evaluación de los puntos críticos y de éxito de la organización.

La auditoría del desempeño y el análisis brecha también son aspectos diferenciados en la fase de diseño de la estrategia organizacional, por la relación que hay entre ellos y por su capacidad de integrar elementos claves para llegar al éxito organizacional.

Si las diferencias entre estas tres fases pueden resolverse con facilidad, entonces se pasa a la fase de integración de los planes de acción, para culminar con la última fase del modelo.

En la primera fase sugerimos a la gerencia que analice cuidadosamente los resultados de la encuesta aplicada al personal que lleva la formación de la niñez y adolescencia internas en el Orfelinato.

La gerencia debe considerar que, en los resultados de la encuesta, no existe un dominio total del personal en cuanto a los conocimientos relacionados con los componentes de la función de planeación gerencial

Para la gerencia es importante que la gente tenga un manejo adecuado de estos componentes, porque este puede ser uno de los factores de éxito si se busca lograr que la organización mejore en su funcionamiento y en la atención a la niñez.

Para comenzar a planear es necesario que se consideren aspectos elementales antes de entrar a las siguientes fases, porque si no contamos

primero con el compromiso del gerente, sería difícil aplicar el modelo de planeación estratégica en cualquier tipo de organización.

Una vez que esté asegurado ese compromiso, hay que conformar un equipo que apoye a la gerencia en su gestión para que entre ambos puedan involucrar a toda la organización en el proceso, lo que hará imprescindible obtener su compromiso, su participación en la toma de decisión, así como en la retroalimentación regular.

En el Orfelinato, el personal podría ofrecer información sobre los efectos del entorno en la atención de la niñez, cada vez que sale con los familiares, así como las limitaciones en la atención.

Su participación en la toma de decisión ayudaría a la gerencia en su evaluación sobre aquellas recomendaciones que más se ajustan a la problemática, lo cual proporcionaría una forma de ir solucionando problemas, ejerciendo control de las situaciones que más afectan a la niñez y detectando necesidades cuyo conocimiento resulte útil en algunas de las fases del modelo.

Otro punto importante en la planeación para planear, pues son los grupos de interés claves de la organización los que determinan en un momento dado el apoyo que se requiere en cada una de las fases del modelo.

Entre los grupos de interés claves están el personal, la gerencia, los patrocinadores sociales, la comunidad, los medios de comunicación y el gobierno, los que de alguna manera se encuentran involucrados durante todo el proceso.

Hasta ahora hemos mencionado cómo está involucrada la gerencia, y el personal, pero también debemos hacer referencia a los patrocinadores sociales, quienes son parte importante en el sostenimiento del Orfelinato, porque con sus contribuciones se cubren varias necesidades de la niñez

Hay que buscar un método para mantener comunicados a los grupos de interés claves de la planeación estratégica aplicada, para así garantizar su apoyo continuo durante la elaboración y ejecución del modelo.

Después de definir todos estos aspectos, se determina el tiempo que se empleará y los recursos que se necesitan para poner en práctica el modelo, lo cual permitirá medir sus ventajas y limitaciones antes de tomar una decisión que pudiera afectar una o varias de sus fases.

La fase sobre búsqueda de valores incluye un profundo análisis de valores personales y las de la organización, los cuales, si no son tratados en forma rápida, pueden obstaculizar el proceso de planeación estratégica desde sus inicios o en una de sus fases.

En la fase de planeación para planear, quizás no se logre el compromiso de ciertos empleados al aceptar los nuevos modelos de atención que aplicará la institución en materia de normas disciplinarias a la niñez interna en el Orfelinato. Las orientadoras que mantienen la fiel creencia de que sólo una disciplina basada en normas tradicionales puede corregir a la niñez, chocarán con los de la organización, la que cree en que deberán evitarse en todo momento las agresiones físicas y verbales, porque violan los derechos y atentan contra la seguridad de los menores de edad.

En cuanto a los valores personales, la cultura de otros países, los patrones de crianza, las diferencias entre etnias y los sentimientos, constituyen parte esencial de la organización, por el impacto que crean en el nivel interno.

El Orfelinato debe analizar la situación de la niñez cuando provenga de etnias diferentes, por los conflictos que esto puede ocasionar, por ejemplo, en la adaptación de niñas de grupos indígenas a las normas y estilo de trabajo existente en la institución.

Cuando hacemos referencia a los valores organizacionales, es importante que todos sus miembros estén informados sobre la filosofía de trabajo, los supuestos de operación, la cultura y los grupos de interés presentes en la organización.

La filosofía de trabajo del Orfelinato se fundamenta en los pensamientos espirituales de San Vicente de Paúl y de su dedicación a los más

necesitados, pero también toma como guía las ideas de su fundador al considerar que la población infantil debe de ser protegida por su condición de orfandad y de abandono

Es de esperar, entonces, que todos los miembros sigan esta filosofía en la labor que desempeñan a través de toda su vida organizacional

En los supuestos de operaciones está contemplado, por ejemplo el tipo de persona que emplearán, los métodos de atención tradicional frente a los modernos y los modelos de modernización de los programas de atención a la niñez interna que promueven organizaciones internacionales. En los modelos de modernización de los programas, el supuesto es que a mayor apertura hacia la comunidad y la familia, mejores son las relaciones de la niñez y adolescencia con su medio.

En la siguiente fase de formulación de la misión se determina a quién está dirigida, las necesidades que desean satisfacer, cómo la organización tratará de lograr sus metas y por qué desempeñan las funciones que realizan.

En el Orfelinato será necesario que el gerente divulgue la misión en todos los niveles de la fase de planeación para planear, porque esto puede ayudar a que se logre el compromiso que debe existir con respecto a la población que se atiende.

Al interiorizar el compromiso que adquiere con la población, puede que haga un esfuerzo por mejorar la relación de sus valores personales con los de la organización

En la fase de diseño de la estrategia organizacional hay que definir el éxito en el contexto de la atención a la niñez en que desea participar, cómo se medirá ese éxito, qué se debe hacer para lograrlo y qué tipo de cultura organizacional se necesita con el fin de alcanzarlo.

Para lograr el éxito en el contexto de atención a la niñez, es importante que las fases del modelo de planeación estratégica aplicada estén totalmente integradas a las actividades de la institución, que puedan inte-

ractuar entre ellas sin tener mayores dificultades en su aplicación y que formen un proceso flexible donde los miembros de la organización dispongan de más información o tiempo para entender mejor el modelo.

Para lograr ese éxito es necesario que todos puedan identificar los puntos críticos que afectan el normal funcionamiento del modelo y que detecten las áreas de mayor fortaleza con que cuenta para operar satisfactoriamente.

La fase de integración de los planes de acción consiste en identificar las brechas entre los planes y cómo se pueden cerrar, significa reunir todas las piezas para determinar la manera como funcionará el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales

Es importante verificar si los planes de acción responden a la misión y búsqueda de valores que ha desarrollado la organización

En el caso del Orfelinato, sus planes de acción son las siguientes

1. Enfocar la labor del Orfelinato en el nivel de prevención, promoción y formación.
2. Elaborar programas educativos que respondan a las necesidades de la población atendida en el Orfelinato y en la Escuela.
3. Formular sistemas de ingresos que sean cónsonos con el perfil de la población que se atiende en el Orfelinato.
4. Desarrollar guías de atención espiritual.
5. Capacitar a la niñez en temas relacionados con su formación.
6. Mejorar el manejo de los procedimientos de atención por parte del equipo interdisciplinario.

En este sentido se puede analizar que los planes de acción sobre la labor del Orfelinato y programas educativos responden a la misión.

Plan General del Orfelinato:

- Formación integral y educación formal a la población atendida en el Orfelinato.

La gerencia y el personal deberán analizar si su plan general tiene relación con los planes de acción que se elaboran en cada una de las áreas de trabajo

El análisis brecha es una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar su plan estratégico; además, exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha

En la fase de auditoría del desempeño se consideran las áreas internas y externas de la organización que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización. En las áreas internas se analiza su historia, las fortalezas y las debilidades de la organización.

El análisis FODA constituye la principal forma de validar el modelo de la estrategia organizacional; se necesita objetividad para evaluar en forma realista las fortalezas y debilidades de la institución, por penoso que pueda resultar el análisis.

Hay que evaluar la estructura actual de la institución con datos que ayuden a comprender mejor sus capacidades para hacer su trabajo. Estos datos pueden ser relacionados con la productividad del empleado, instalaciones (capacidad y condición) y capacidad administrativa.

El nivel externo incluye aspectos sobre clientes, proveedores, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales en todos los niveles, los que puedan afectar positiva o negativamente a la organización.

Los datos suministrados servirán de guía en cuanto a la dirección deseada del diseño de estrategia organizacional, para así poder hacer funcional el plan a través de todas las fases del modelo.

En la planeación de contingencia se trata de pronosticar aquellos posibles factores de cambio que podrían afectar o tener efectos favorables sobre la organización.

Al detectar estos cambios se recomienda la ejecución de ciertas acciones que ayuden a enfrentar la situación presentada en la organización.

En el análisis brecha y en la planeación de contingencia se deberá involucrar a los miembros de la organización que atienden el área de formación de las niñas y los niños, para que evalúen y analicen la situación presentada en estas dos fases.

Es necesario involucrar a los miembros de la organización, porque cuentan con información valiosa acerca de ciertos factores que están afectando el normal funcionamiento de la organización.

En el análisis de estas dos fases pueden ofrecer aportes significativos que contribuyan al diseño del plan estratégico.

Para la ejecución de la fase de implementación es necesario que se informe del plan estratégico a todos los grupos de interés claves, con el propósito de iniciar cambios en el control administrativo y en la cultura organizacional

En la implementación final se considera la iniciación de varios planes de acción diseñados en el nivel funcional, así como su integración en la parte superior de organización.

La fase de monitoreo del entorno determina aquellos aspectos importantes que se deben vigilar con regularidad, para así disponer de información apropiada sobre lo que está sucediendo o puede presentarse en el futuro.

Cada fase del modelo mantiene aspectos de aplicación que se deben abordar durante la misma, los que no deberán posponerse hasta la implementación final.

Debe haber involucramiento en el proceso, comenzar lo más pronto posible, ser práctico y llegar al máximo grado posible, con tanta participación como sea posible en la toma de decisiones acerca del plan

ANEXOS

Anexo N°. 1**GENERALIDADES LABORALES DE LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En toda organización se atienden una serie de prioridades laborales que tiene relación con el proceso de reclutamiento, selección, descripción del puesto y capacitación del personal que son esenciales durante el periodo de organización

A continuación se describen algunas normas que usualmente son consideradas:

1. Reclutamiento de personal

Este proceso consiste en determinar el tipo de personal que se tienen que contratar.

Una vez que se ha tomado la decisión de cubrir una posición el siguiente paso es desarrollar un conjunto de solicitudes utilizando una o más de las fuentes de reclutamiento descritas a continuación:

- a) Fuentes internas de candidatos. Aunque el reclutamiento con frecuencia hace pensar en agencias de empleo y anuncios clasificados los empleados actuales a menudo son la mayor fuente de candidatos.

Cubrir vacantes con candidatos internos ofrece diversos beneficios. Los empleados ven que la competencia es recompensada y la moral y el desempeño por lo tanto, podrían verse fortalecidos. Los candidatos internos podrían estar más comprometidos con las metas y tener menos probabilidad de irse. La promoción desde dentro también puede reforzar la lealtad del empleado y ofrecer una perspectiva a más largo plazo, cuando se toman decisiones gerenciales. Además, podría ser más seguro promover a los empleados

desde dentro, ya que es más probable que se tenga una evaluación más precisa de las habilidades de la persona.

Es posible que los candidatos internos requieran menos capacitación que los de afuera. Sin embargo, la promoción desde dentro también puede ser contraproducente

Los empleados que aspiran a puestos y no son tomados en cuenta podrían sentirse descontentos. De igual manera, los grupos podrían no sentirse muy satisfechos con su nuevo jefe, si éste es nombrado de entre sus filas como cuando se trata de una persona nueva.

- b) La publicidad como una fuente de candidatos La publicidad es otra fuente importante para atraer candidatos, pero para que los anuncios de oferta de empleos tengan resultados, existen dos elementos a considerar: los medios que serán utilizados y la elaboración del anuncio. La selección del mejor medio depende de los tipos de puesto para los que se está reclutando. El periódico local por lo general es la mejor fuente de obreros, empleados de oficina y empleados administrativos de nivel bajo.

2 Selección del personal

En esta parte se desea conocer si los aspirantes tienen la aptitud y el potencial para hacer el trabajo

Una vez que se cuenta con un buen grupo de candidatos, es posible iniciar el proceso de selección de la persona que se desea contratar y, para la mayoría de las organizaciones, la forma de solicitud es el primer paso en el proceso de selección

La solicitud de empleo contiene abundante información que es posible utilizar para evaluar a los candidatos.

Algunas normas prácticas de revisión para obtener esta información son:

- a) Utilice las solicitudes como una guía para contratar: Quienes buscan empleo revelan lo que consideran como sus ventajas en las solicitudes e inadvertidamente revelan sus debilidades también al minimizarlas. Por lo tanto, es posible utilizar la solicitud para ayudar a identificar los puntos fuertes y débiles del aspirante.
- b) Estudie el historial de empleo del aspirante: Utilice la información de la solicitud como un punto de partida para verificar qué tipos de empleo ha desempeñado, con qué frecuencia ha cambiado de trabajo y qué tan ambicioso parece ser.
- c) Verificar la calidad de la estructura del aspirante: Por ejemplo, un candidato que presente una solicitud descuidada y llenada apresuradamente podría tener características que no se desean en un tipo particular de trabajo para el que se está reclutando.
- d) Estudie la forma en que los aspirantes responden a las preguntas: Respuestas claras y concisas probablemente reflejen procesos mentales claros

3. Descripción de puestos

Es una declaración por escrito de lo que en realidad hace el ocupante de esa posición, como lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. En esta se enlista el conocimiento, la capacidad y la destreza requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente

Aunque no existe un formato estándar que debe utilizarse para escribir una descripción de puesto, la mayoría de ellas contiene cuando menos secciones sobre:

- A. Identificación del puesto
- B. Resumen del puesto
- C. Relaciones, responsabilidades y deberes
- D. Condiciones de trabajo
- E. Especificaciones del puesto

4. Capacitación del personal

Proporcionar la capacitación necesaria para asegurarse que todos los empleados tienen los conocimientos y habilidades necesarias para realizar su trabajo

No sólo al nuevo personal hay que capacitarlo también a los mandos medios y gerenciales hay que prepararlos con programas de desarrollo. Los empleados nuevos tienen que aprender habilidades nuevas y, como es probable que estén muy motivados, se pueden familiarizar sin grandes dificultades con las habilidades y la conducta que se esperan de un nuevo puesto.

Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente, mientras los programas de desarrollo pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros

Anexo N°. 2**PROGRAMAS PARA 1999
ORFELINATO SAN JOSÉ DE MALAMBO****I. Programa de atención y formación****Misión**

Promover la asistencia social en beneficio de las clases menesterosas, así como la de desarrollar una labor educativa que incorpore culturalmente a numerosos panameños a la educación, la de colaborar con las autoridades públicas de la Educación Nacional y la Asistencia Social en la solución de los problemas que de este tipo confronte el país, así como también las de estimular las artes, la capacidad de aprendizaje y las de establecer cursos vocacionales y de otra índole y la de afianzar los principios de una Educación cristiana y moralmente elevada.

Contenidos básicos**A. Objetivo**

Ofrecer un hogar a niñas/ños (hasta los 5 años) y jóvenes huérfanas, abandonadas y en situaciones difíciles para formarlas humana, moral y cristianamente, satisfaciendo sus necesidades hacia un desarrollo integral como personas.

B. Justificación

El Orfelinato San José de Malambo recibe niñas/ños y jóvenes que provienen de hogares desintegrados, violencia intrafamiliar, extrema pobreza y consumo de drogas por los padres y madres, enfermedad de algunos de los responsables o padres o madres extranjeros en situación difícil

Esta situación que presentan los hogares ocasionan serios problemas en la niñez hasta el punto de descuidarlas, desprotegerlas y sobre todo en un ambiente de riesgo que no le permite desempeñarse de manera adecuada en el ámbito escolar, carencia de hábitos, buenas costumbres, deterioro de la salud física y emocional.

C Atención a sus necesidades

- Salud
- Educación
- Higiene personal
- Recreación
- Emocional

D. Indicadores y alternativas seleccionadas

Indicadores	Alternativa N° 1
▪ Educativos	Las alternativas seleccionadas para atender los indicadores educativos, familiares, manuales y recreativos serán tratados a través de la formación del desarrollo personal, la orientación dirigida y complementaria. La capacitación enriquecerá sus conocimientos y las terapias están encaminadas a mejorar su salud mental y física.
▪ Familiares	
▪ Manuales y recreativas	

Indicador	Alternativa N° 2
▪ Salud	El indicador de salud es atendido por las alternativas de prevención y promoción, el cual permitirá un ajuste en su estado físico en general.

E Metodología de atención

- Cultivar y fomentar actividades recreativas y culturales
- Formación en la educación de la fe
- Participación en talleres y encuentros en el ámbito nacional e internacional que contribuya al fortalecimiento de los valores y personalidad de la niña/ño.
- Capacitación y desarrollo humano en áreas de interés social, académico y científico.
- Orientación sobre la vida familiar en áreas de trabajo dentro de la organización
- Participación de la niña en grupos juveniles organizados por entidades nacionales e internacionales.

II Programa de educación y capacitación vocacional

Contenidos básicos

A Objetivo

Ofrecer cursos de capacitación vocacional y educación básica a niñas y jóvenes que estén sobre la edad y en riesgo social

B. Justificación

Existe un elevado porcentaje de niñas y jóvenes que presentan deserción escolar, ausentismo, están sobre la edad, con baja escolaridad, no tienen hábitos de estudio y con pocas alternativas de continuar estudios secundarios.

C. Atención a sus necesidades

- Educación
- Salud
- Económico
- Trabajo

D. Indicadores y alternativas seleccionados

Indicadores

- Trabajo

Alternativa N°.1

En lo educativo la alternativa de trabajo consiste en la aplicación de nuevos métodos y técnicas que contribuyan a la solución de problemas específicos y que son características propias de estudiantes que tienen baja escolaridad y que están sobre la edad.

Hemos seleccionado la alternativa del programa de salud escolar y de adolescentes que ofrece al Ministerio de Salud, como mecanismo de control y evaluación de su estado de crecimiento y desarrollo.

Indicadores

- Educación
- Salud

Alternativa N°.2

La alternativa de capacitación vocacional prepara a las jóvenes para que a corto y mediano plazo se desempeñen en algunas de las áreas ya mencionadas, sea colocándose en puestos de trabajo o que se convierten en actividades que realicen dentro del hogar que complementen su ingreso familiar.

E. Metodología de atención

- Ubicación de niñas por niveles en grados de primaria
- Apoyo en los estudios
- Fomentar hábitos de estudio
- Ubicación de adolescentes en niveles de educación secundaria.
- Talleres de modistería, belleza y cerámica.
- Vaso de crema.
- Orientación, apoyo legal y atención de familias que presenten problemas difíciles.
- Orientación a la niña en aspectos familiares y de su personalidad
- Promoción del deporte, la cultura, protección y conservación del medio ambiente.

III. Programa de atención familiar

Contenidos básicos

A. Objetivo

Fortalecer los valores familiares y sociales a través de acciones que promuevan la participación de la familia en situaciones que le afectan, para que sean capaces de asumir con responsabilidad su función de madres y padres.

B. Justificación

Es necesario la atención de la familia y la niñez, por la problemática que presentan a raíz de situaciones de violencia intrafamiliar, la desintegración familiar, el consumo de drogas por los padres y madres, la extrema pobreza, enfermedad de alguno de los responsables o padres y

madres extranjeros, en situación difícil, que afectan gran número de familias y con ello el deterioro de la niña.

C Atención de sus necesidades

- Capacitación
- Gestión
- Desarrollo familiar
- Protección

D. Indicadores y alternativas seleccionadas

Indicadores

- Trabajo
- Mantenimiento

Alternativa N°.1

La capacitación es una alternativa de opciones laborales y de manejo de conflictos familiares

La alternativa de autogestión a sus necesidades aliviara en parte el sostenimiento y promoverá la participación en la solución de sus problemas.

Indicadores

- Familiar
- Ingreso

Alternativa N°.2

La alternativa de participación en la atención de la niña crea compromisos y responsabilidades

La alternativa de ofrecer atención integral a la niña permite que su ingreso al Orfelinato San José de Malambo sea un apoyo a los familiares a corto y mediano plazo en sus necesidades más urgentes.

E. Metodología de atención

- Participación de los familiares en compromisos escolares, atención de la salud física y emocional.
- Acompañamiento en actos de reconocimiento o en actividades que son de interés para la niña.
- Asesoramiento en el manejo y cuidado de la niña, niño y la joven
- Capacitación y desarrollo personal de la familia

IV. Programa de atención medica

Contenidos básicos

A. Objetivo

Promover y procurar que las niñas gocen de un buen estado de salud utilizando al máximo los recursos disponibles

B. Justificación

La atención medica y curativa de las niñas que ingresan al Orfelinato San José de Malambo es deficiente, por la falta de control de salud, enfermedades respiratorias, desnutrición, bajo peso, infecciones de la piel que ocasionan problemas en su crecimiento y desarrollo.

C. Atención a sus necesidades

- Tratamiento
- Prevención
- Control
- Evaluación

D. Indicadores y alternativas seleccionadas

Indicadores	Alternativa Seleccionada
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salud 	Consideramos que la atención integral a las necesidades de salud es una de las alternativas de trabajo que contribuye al mejoramiento y recuperación del paciente

E Metodología de atención

- Consultas diarias
- Tratamiento y seguimiento de pacientes
- Control y citas especiales
- Evaluación del crecimiento y desarrollo

V Programa de salud bucal

Contenidos básicos

A. Objetivo

Coordinar, promover, proteger y restituir la salud a través de un programa de atención integral que combata las enfermedades bucales

B Justificación

Es una población donde existe gran proporción de necesidades acumuladas, es necesario la concentración de las actividades curativas en los años iniciales que combinadas con los métodos preventivos y eficaces permita un control global de la situación.

C Atención a sus necesidades

- Preventivo
- Curativas
- Restaurativas

D. Indicadores y alternativas seleccionadas

Indicadores	Alternativa Seleccionada
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salud bucal 	La alternativa utilizada esta orientada hacia la prevención y promoción de actividades que incentiven la participación del paciente en la atención y cuidados que deben tener las niñas y adolescentes del Orfelinato y Escuela San José de Malambo.

E. Metodología de atención

- Hábitos de higiene bucal
- Promover el cepillo de diente y su técnica.
- Tinción de placa
- Detección de placa bacteriana.
- Detección de caries
- Extracciones requeridas
- Restauraciones o calzas
- Control
- Enseñanza de técnicas de cepillado.

VI. Programa de atención psicológica

Contenidos básicos

A. Objetivo

Realizar evaluaciones, orientar, en los casos que se requiera, brindar psicoterapias a niñas/ños, jóvenes y a los adultos encargados de su cuidado; para promover un adecuado estado de salud mental en toda la población

B. Justificación

En esta área se observa gran cantidad de niñas con problemas en los estudios y afectadas emocionalmente, condiciones que interrumpen la adaptación en el hogar y escuela. Como también sus relaciones interpersonales con iguales y adultos.

C. Atención a sus necesidades

- Afectividad
- Aprendizaje
- Autocontrol
- Seguridad
- Desarrollo biosicosocial

D Indicadores y alternativas seleccionadas

Indicadores	Alternativa N° 1
▪ Emocional	Se trabajara lo emocional y conductual a través de terapias y sesiones de trabajo grupal e individual para lograr un mejor desenvolvimiento en los ambientes donde interactúan.
▪ Conducta	
Indicadores	Alternativa N°.2
▪ Educativo	Las evaluaciones psiconductivas y la adecuada atención ayudan a superar las deficiencias que presentan las niñas y jóvenes en el proceso de aprendizaje

E. Metodología de atención.

- Entrevistas
- Aplicación de pruebas psicológicas
- Terapias individuales

- Trabajo en grupo
- Jornadas educativas

VII Programa de atención medica para niñas y niños con sida menores de 5 años de edad

Contenidos básicos

A Objetivo

Brindar atención integral y de manera especial en la salud a niños/ñas abandonadas y afectados por el sida.

B Justificación

Problema inmerso en la realidad de la niñez panameña es un nuevo paradigma que afronta parte de la niñez en riesgo social.

C Atención a sus necesidades

- Salud
- Vivienda
- Educación
- Afectivo

D. Indicadores y alternativas seleccionadas

Indicadores

- Salud

Alternativa Seleccionada

Para la atención de la salud hemos considerado que la divulgación, capacitación y las intervenciones que se realicen al estado físico de las niñas y niños son alternativas de trabajo que atienden el problema del sida en la población afectada.

E. Metodología de atención.

- Seminario al personal técnico, docente, administrativo, orientadoras y de agropecuaria.
- Talleres de trabajo con el personal medico que atiende a las niñas y niños.
- Jornadas de capacitación a las niñas del Orfelinato y de la Escuela.
- Campañas de divulgación sobre el tema del sida.
- Control médico
- Evaluaciones periódicas
- Tratamiento y atención
- Cultivar y fomentar actividades recreativas, culturales y educativas

VIII Programa de padrinos

Contenidos básicos

A. Objetivo

Permitir a las niñas que carecen de alternativa familiar su integración a hogares de familias que presentan estabilidad económica y emocional.

B Justificación

La mayoría de las niñas provienen de hogares con deficiencia en algunas costumbres y hábitos de crianza, pérdida de valores morales, cívicos, sociales y religiosos que afectan su relación con los demás y su superación personal.

Este programa ayudara a la niña a convivir con una familia que presente estabilidad y contribuya a mejorar la imagen que tiene del modelo de la familia, compartir con otros miembros del hogar y que a través de buenos principios y el manejo de la relación familiar, la niña esté en capacidad de

formular criterios razonables acerca de su conducta y pueda proyectarse en la vida con madurez y responsabilidad.

C. Atención a sus necesidades

- Socialización
- Convivencia
- Estabilidad
- Aceptación

D. Indicadores y alternativas seleccionadas

Indicadores	Alternativa seleccionada
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integración ▪ Solidaridad 	La participación de estas familias en la problemática de la niña y las sesiones de orientaciones sobre el manejo socio-afectivo permitirá que se haga mayor énfasis en la integración y el sentido de solidaridad de las personas.

E Metodología de atención

- Entrevista a las familias que soliciten formar parte del Programa de Padrinos
- Visitas domiciliarias
- Seguimiento de la atención y manejo de la niña
- Sesiones de orientación

IX. Programa de desarrollo agroforestal

Contenidos básicos

A. Objetivo

Ejecutar proyectos de desarrollo educativo y agroforestal en vías de autogestión.

B. Justificación

El Orfanato San José de Malambo ha educado a miles de niñas y jóvenes huérfanas, abandonadas y en circunstancias difíciles en su formación personal y educación básica. Los proyectos de agroforestación y reforestación forman parte de esta atención y con la autogestión estaremos contribuyendo a solucionar en parte la problemática, dando una seguridad alimentaria.

C. Atención a sus necesidades

- Consumo
- Producción
- Conservación
- Explotación

D. Indicadores y alternativas seleccionadas

Indicadores

- Agrícola

Alternativa N°.1

Las actividades de tipo agrícola se desarrollan mediante acciones específicas en el campo y con una pedagogía de aprendizaje teórico que se implementa en clases durante el periodo escolar.

Indicador

- Medio ambiente

Alternativa N° 2

En el área del medio ambiente utilizaremos la tecnología y los recursos necesarios que se llevan a cabo para conservar y proteger nuestra ecología.

E. Metodología de atención

- Atención a través del calendario de actividades
- Capacitación al personal técnico y operativo
- Seminario a grupos organizados
- Giras de trabajo al campo de producción
- Enseñanza practica de técnicas agropecuarias
- Implementar actividades que lleven a valorar, respetar y contribuir con la ecología.

Anexo N°. 3

**ENCUESTA SOBRE LA PLANEACIÓN GERENCIAL Y SU
INCIDENCIA EN EL PROCESO DE ATENCIÓN A LA NIÑEZ DEL
ORFELINATO SAN JOSÉ DE MALAMBO**

Objetivo: Esta encuesta responde al estudio de un tema de investigación de maestría que servirá para detectar si existen problemas en el manejo de información sobre la función de planeación gerencial en el proceso de atención a la niñez del Orfelinato San José de Malambo.

DATOS GENERALES

Escolaridad:

- | | |
|-------------|--------------------------|
| Primaria | <input type="checkbox"/> |
| Secundaria | <input type="checkbox"/> |
| Técnico | <input type="checkbox"/> |
| Vocacional | <input type="checkbox"/> |
| Universidad | <input type="checkbox"/> |

ASPECTOS GENERALES DE LA PLANEACIÓN

1. ¿Cuál cree usted que es la misión social del Orfelinato San José de Malambo?

2. ¿Conoce usted los objetivos de la institución y de cada uno de los programas que se llevan a cabo en la institución?

Si ☐ No ☐

Explique la categoría que seleccionó

3 ¿Tiene claro las funciones que te fueron asignadas?

Si

☐

No

☐

Explique la categoría que seleccionó

4. ¿Conoces los procedimientos de ingreso, egreso y de tratamiento de atención que se le ofrece a la niñez interna en el Orfelinato San José de Malambo?

Si

☐

No

☐

Explique la categoría que seleccionó

5 ¿Crees que los procedimientos que utilizas en la atención de la niñez facilita tú trabajo?

Si

☐

No

☐

Explique la categoría que seleccionó

6. ¿Te sientes segura con los instrumentos de trabajo que utilizas para realizar tu labor?

Si

☐

No

☐

Explique la categoría que seleccionó

7. ¿Conoces las políticas de calidad y eficiencia que se deben desarrollar en los servicios que ofrece la institución?

Si

☐

No

☐

Explique la categoría que seleccionó

8. ¿Tenias alguna capacitación sobre el tema de la niñez antes de ingresar a la institución?

Si

☐

No

☐

Mencione en que temas

9. ¿Como es la atención que se ofrece la niñez?

Buena

☐

Regular

☐

Excelente

☐

Mala

☐

- 10 ¿Conoces los elementos externos sobre las oportunidades y amenazas internas que corresponden a las debilidades y fortalezas pudieran afectar o favorecer los planes que se desarrollan en la institución?

Si ☐

No ☐

Explique la categoría que seleccionó

- 11 ¿Crees que existe coordinación entre el Orfelinato y la escuela en relación a la formación que deben ofrecer a la niñez interna en el Orfelinato San José de Malambo?

Si ☐

No ☐

Explique la categoría que seleccionó

- 12 ¿De quien recibes mas información?

Jefe ☐

Compañera de trabajo ☐

- 13 ¿Sientes que la información sobre la atención de la niñez es oportuna y clara?

Si ☐

No ☐

Explique la categoría que seleccionó

14. ¿Consideras que las reglas que regulan el comportamiento del personal contribuye en la formación de la niñez interna?

Si

☐

No

☐

Explique la categoría que seleccionó

15. ¿Crees que los cambios que se están efectuando afectan el trabajo que realizas con la niñez interna?

Si

☐

No

☐

Explique la categoría que seleccionó

16. ¿Has participado en alguna actividad donde se haya considerado tus sugerencias o consultas sobre el desarrollo de planes y programas?

Si

☐

No

☐

Explique la categoría que seleccionó

17 ¿Te sientes que eres parte integral de la organización?

Si

11

No

11

Explique la categoría que seleccionó

[illegible]

18. ¿Te sientes satisfecha del trabajo que estas realizando?

Si

11

No

11

Explique la categoría que seleccionó

.....

.....

.....

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- CHIGLIONE, L.M., GILLI J.J., y GOMEZ, J.C. **Procesos.** Ed. Machhi. 85 págs.
- DEL VALLE, Carlos **La deuda externa de América Latina.** Ed. Verbo Divino. 1992, 706 págs.
- DESSLER, G. **Administración de personal.** 4ª. ed. 1991. 812 págs.
- FERNANDEZ, Isabel María **Balance Social.** Tercera ed., 1991. 398 págs.
- GOOD, T.L., **Psicología Educativa Contemporánea.** 5ta edición, 1997. 575 págs.
- GOODSTEIN, Leonard **Planeación Estratégica Aplicada.** Editorial Nomos, 1998. 442 págs.
- HERNANDEZ, Roberto S. **Metodología de la investigación.** México, editorial McGraw-Hill, 1998, 501 págs.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz **Administración, una perspectiva global.** 11a ed. 1992. 796 págs.
- MEJIA, Jesús Glay **Diseño de Proyectos de Bienestar Social** Editorial Facultad de Humanidades. 1994. 155 págs.
- Ministerio de Educación. **Texto Único de la ley 47 de 1946, Orgánica de Educación, con las adiciones y modificaciones introducidas por la ley 34 de 6 de julio de 1995.** República de Panamá 132 págs.
- SAAVEDRA, D. **Capacitación a Educadores de la Calle.** Cooperación financiada. 1996, 131 págs.
- SCHULTZ, D.R., **Psicología Industrial.** Nueva Edición Interamericana. 1985. 550 págs.

- STEPHEN, Robbins **Comportamiento Organizacional**. 7a. edición, publicado por Prentice-Hall Hispanoamérica, 1996. 751 págs.
- STEVEN, Floyd **La Gerencia Intermedia**. Publicado por Prentice-Hall Hispanoamérica. 1997, 163 págs.
- STONER, J.A.F.,
FREEMAN, E.D. y
GILBERT, J.R. **Administración**. 6ta. Edición, publicado por Prentice-Hall Hispanoamérica, 1996 670 págs.
- VAN FLEET, James **Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y cómo corregirlos**. México. Editorial Diana, 1982. 220 págs.
- WOODCOCK, M. y **Los once bloques del manager**. Edición Juan Granica, 1989. 320 págs.
- ZAMANILLO, Teresa y
GAITAN, Lourdes **Para comprender el trabajo social**. Edición Verbo Divino. 115 págs.

Publicaciones

- BARNER, Radda *Preguntas y respuestas acerca de la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño*. 1998, 18 págs.
- Boletín Trimestral de
información, Centro
Católico Internacional
para la UNESCO *Un mundo de pobres, los pobres del mundo*. Junio de 1998. No 28. 50 págs.
- Cumbre Ecológica Centro
Americana para el
Desarrollo Sostenible Alianza para el desarrollo sostenible de Centroamérica. 12 de octubre de 1994. 12 págs.
- Ministerio de Educación *Causa de abandono escolar de los estudiantes de primaria* Sección de Estadística, Dirección Regional de Panamá Oeste. Periodo 1998, 2 págs.

Ministerio de Juventud
la Mujer, la Niñez y
la Familia

*Implementación de la Convención sobre
los Derechos del Niño. Estado parte:
Panamá periodo 1996-1998. 73 págs.*

Ministerio de Planifi-
cación y Política
Económica

*Políticas públicas para el desarrollo
integral. Desarrollo social con eficiencia
económica. 1994 23 págs.*

Oficina Regional para
Centroamérica de
IPE-OIT

*Boletín informativo de la marcha global
contra la explotación laboral de niños,
niñas y adolescentes: De la explotación
a la educación. 1998. 19 págs*

Códigos

Código Civil y Código
de la Familia

Edición Mizrachi & Pujol. 568
págs.

Informes

Orfelinato San José
de Malambo

*Informe anual de los programas.
Arraiján, Panamá. 1999. 15 págs.*

Estudios

FERNANDEZ, Ivone

*Propuesta curricular, terminación de
educación básica para niñas y jóvenes, con
baja escolaridad y sobre la edad. 1998. 56
págs.*

TREJOS, Rosa

*Proyecto de estudio de las necesidades
educativas de las niñas de escasos
recursos del Distrito de Arraiján Panamá.
1996. 10 págs.*

Consultas

BATISTA, Isabel

*Antecedentes históricos del Orfelinato San
José de Malambo. 1999.*

REISS, Idian

Antecedentes históricos del Orfelinato San José de Malambo. 1999.

Documentos

Orfelinato San José
de Malambo

Documento histórico. 7 págs.

Diccionario

Diccionario Océano

1996. 1728 págs.

Tesis

MONTANA de MOLTO,
Ibeth

Estudio diagnóstico de la estructura organizacional interna del servicio de urgencias de adultos del Complejo Hospitalario Metropolitano Doctor Arnulfo Arias Madrid. Universidad de Panamá. 1996. 225 págs.

RODRÍGUEZ PEREZ,
Lizbeth

Propuesta para la creación del departamento de recursos humanos para la empresa distribuidora Guimar., S.A. Panamá. Universidad de Panamá. 1999. 185 págs.